

**STUDI MOTIVASI DAN LATIHAN KERJA
PADA PT. KUBOTA INDONESIA
DI SEMARANG**

TESIS

*Diajukan kepada Pengelola Program Studi Magister Manajemen
Universitas Diponegoro
Untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh
Derajat Sarjana - S2 Magister Manajemen*



Diajukan oleh :

AGUS PERMATA HERMAN MP
C. 102950060

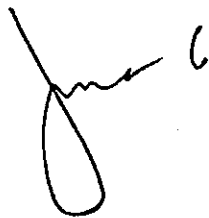
**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
TAHUN 1999**

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

Nama Penyusun : Agus Permata Herman Marwatio Putro
Nomor Induk Mahasiswa : C102950060
Progam Studi : Magister Manajemen
Universitas Diponegoro
Semarang
Judul Tesis : Studi Motivasi dan Latihan Kerja
pada PT. Kubota Indonesia di Semarang

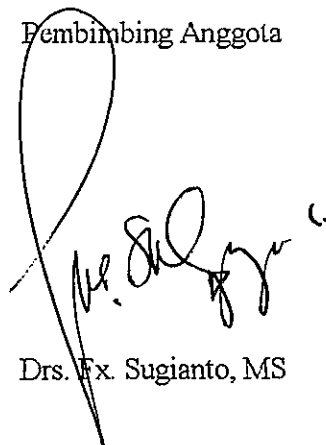
Semarang, Maret 1999

Pembimbing Utama



DR. Imam Ghozali M.Com

Pembimbing Anggota



Drs. Fx. Sugianto, MS

HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Jika Allah menolongmu, pasti tidak akan ada orang yang dapat mengalahkanmu, namun bila Allah membiarkanmu, maka siapa lagi yang mampu menolongmu setelah itu.

Hanya kepada Allah sajalah orang-orang beriman harus bertawakal.

(QS. Ali-Imron : 160)

Kupersembahkan karya ini

untuk istri serta anak-anak tercinta:

- Fitriana Maharani
- Dwinanto Prayoga
- Mira Riezky Adriani
- Yunisha Agustina

Untuk almamater

ABSTRAK

PT.KUBOTA INDONESIA adalah produsen alat-alat dan mesin pertanian. Perusahaan ini seperti perusahaan lain di Indonesia juga terkena dampak krisis ekonomi. Di satu sisi perusahaan menghadapi kenaikan harga suku cadang, di pihak lain perusahaan juga terkena ancaman penurunan permintaan pasar. Tetapi perusahaan ini hanya menghadapi penurunan pasar pada mesin dan jenis traktor sawah, perusahaan di sisi lain mengalami kenaikan permintaan yang pesat pada mesin dan traktor perkebunan. Untuk menghadapi kondisi ini perusahaan menetapkan strategi : efisiensi produksi melalui peningkatan kinerja karyawan dan mengalihkan karyawan produksinya untuk memproduksi traktor dan mesin perkebunan.

Untuk mencapai kedua strategi itu dilakukan usaha meningkatkan kinerja produktivitas karyawan melalui pemberian motivasi dan memberikan pelatihan pada pekerja bagian / divisi assembling. Motivasi diarahkan untuk meningkatkan semangat dan stusias kerja untuk mencapai hasil yang lebih banyak dan mutu yang lebih baik. Pelatihan karyawan dimaksudkan untuk mencapai hasil : mengurangi waktu kerja, menekan product yang ditolak atau cacat, meningkatkan hasil kerja yang lebih bersih dan lebih tepat presisinya. Apabila bisa dicapai peningkatan motivasi dan peningkatan perilaku kerja yang lebih baik, peningkatan ketrampilan dan pengetahuan, maka dapat diharapkan terjadi peningkatan kinerja produktivitas karyawan.

Pokok permasalahan dalam penelitian tesis ini adalah mengidentifikasi independent variabel yang manakan (apakah training ataupun motivasi) yang memiliki pengaruh yang nyata dan lebih besar terhadap kinerja produktivitas karyawan. Fokus penelitian ini diarahkan untuk menentukan variabel independent yang memberikan dampak terbesar terhadap variabelm tergantung, dari hasil identifikasi ini kemudian dirancang dan disusun strategi untuk meningkatkan kinerja produktivitas karyawan. Hasil penelitian ini dapat dimanfaatkan oleh perusahaan untuk menentukan prioritas utama atas rencana kegiatan pembinaan karyawan dalam rangka meningkatkan kinerja produktivitas tenaga kerjanya. Selanjutnya haisl ini secara lebih jauh dapat dimanfaatkan oleh manajemen PT.KUBOTA Indonesia drbsgsi input dan variabel dalam menyusun strategi pembinaan untuk meningkatkan kinerja produktivitas karyawan.

Basis teori yang digunakan dalam tesis ini adalah teori motivasi, teori tentang pelatihan dan pengembangan, serta teori produktivitas. Teori motivasi menyebutkan bahwa pekerja memerlukan motivasi untuk mengarahkan dan mendorong semangat dan kehendaknya untuk bekerja lebih baik. Motivasi dapat dikembangkan dari aspek-aspek : kebutuhan dasar, aspek-aspek emosional intrinal dan eksternal, dan pemberdayaan. Produktivitas adalah kondisi dimana hasil yang dicapai lebih besar dibanding pengorbanan atau inputnya, dan kondisi ini diharapkan selalu berkembang lebih baik. Apabila pekerja berhasil dimotivasi dan dilatih, maka diharapkan akan dicapai peningkatan kinerja produktivitas karyawan.

Metode sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah purposive random sampling. Populasi dari pekerja sesuai tujuan penelitian ini adalah 50 karyawan bagian assembling. Jumlah sampling secara teori statistik adalah 23, jumlah sample diambil dalam penelitian sejumlah 30 responden, sehingga jumlahnya sudah melebihi batas standar n statistik. Pengujian hipotesis dilakukan dengan metode analisis statistik R^2 , t-test, F-test, rank Spearman correlation. Hasil pengujian hipotesis $R^2 = 86,98$ untuk motivasi t-student = 2,98 pelatihan t-student = 5,78. Rank Spearman Multiple correlation untuk hubungan ketiga variabel motivasi, pelatihan, kinerja produktivitas pekerja = 80 %, korelasi Rank Spearman untuk motivasi dan pelatihan = 89,47. Korelasi Rank Spearman variabel motivasi terhadap produktivitas tenaga kerja = 27,7 %, Korelasi Rank Spearman pelatihan terhadap produktivitas = 74,1% Berdasarkan hasil perhitungan statistik ini dapat disimpulkan bahwa pelatihan memberikan dampak yang lebih baik dalam mencapai peningkatan kinerja produktivitas tenaga kerja dibandingkan dengan pemberian motivasi.

Untuk merancang dan mengembangkan strategi pelatihan dan pengembangan, manajemen PT. KUBOTA Indonesia, sangat memperhatikan dan melakukan berbagai upaya untuk terlaksananya pelatihan dan pengembangan SDM sebagai suatu target utama rencana kegiatan yang diarahkan untuk meningkatkan produktivitas pabrik dan kinerja produktivitas SDM. Pada strategi pelatihan dan pengembangan perlu diperhatikan sekali masalah penyusunan jadwal pelatihan, penentuan pokok/ topik pelatihan, pelatih, peserta pelatihan dan tindakan setelah selesai pelatihan. Untuk dapat menghasilkan hasil strategi yang optimal maka perlu diperhatikan dalam penyusunan topik strategi : visi – misi yang berupa topik relevan, dukungan lingkungan saat dan setelah pelatihan, kemampuan untuk menyerap dan mengimplementasikan materi training.

Strategi motivasi adalah membantu untuk mencapai hasil optimum pengembangan kinerja produktivitas kerja SDM. Strategi motivasi harus disusun berbasis : kebutuhan dasar pekerja, tugas dan kewajiban yang dilaksanakan (penilaian dan perkembangannya), transparansi dan penilaian atas pencapaian target, keselamatan dan jaminan atas pencapaian prestasi.

ABSTRACT

PT. KUBOTA INDONESIA, is one of assembler agricultural tools and machine. This enterprise is hampering and bitten by Indonesian economic turmoil. But this enterprise have bitter constrain on rice field tools and machinery, but on other side it reversible market booming in agro-industry tools and machinery. And then this enterprise turn his attention to produce horticulture and plantation tool and machinery. To face market opportunity and threat, PT.KOBOTA establish strategy to increase his worker productivity performance.

To increase his worker performance productivity the management decide to give motivation, and training and development to their assembling division worker. The motivation is directed to drive or stimulate the incremental of work enthusiasm, more and better output. Training and development is directed to minimize time, to press down reject output, more clean and precise part. If there are an incremental of motivation, attitude, ability, skilled and knowledge, itu suggested an incremental of worker productivity performance.

The main problem or this research is to identify which one of two independent variables (motivation and training) has greater effect to worker productivity performance (dependent variable). So the focus of this research is directed to conclude the independent variable which has greatest impact to the dependent variable, and then to design and formulate the strategy to improve the worker productivity performance. The result of this research can be used by the enterprise as input to set up the priority of action plan to improve worker productivity performance. The result of this research also can be used by PT.KUBOTA INDONESIA as input to formulate the strategy in improving worker productivity performance.

The basic theory used in this thesis is motivation theory, training and development theory, and productivity theory. Motivation theory conclude that worker need motivation to drive their will to do the job better. Motivation can be derived from basic need aspects, internal and emotional aspect, empowerment and other external

aspect. Productivity is a condition when output bigger than input, and it is directed more better. If the worker is motivated and trained in the right way and right direction, it could cause improvement of worker productivity performance.

The sampling method used in this research is purposive random sampling. The population is 50 assembling department worker, sample of this research are 30 among them. This sampling amount is bigger the stated by the static method. The hypothetical analysis use statistical methods: R^2 , t-test, F-test, rank Spearman correlation. The result of the analysis are : $R^2 = 86,98$ motivation t-student = 2,98 training and development t-student = 5,78. Rank Spearman Multiple correlation among motivation, training, worker productivity performance = 80 %, Rank Spearman correlation of motivation to training = 89,47 Rank Spearman correlation motivation to worker productivity = 27,7 %, motivation, Rank Spearman correlation training to productivity = 74,1% Base on the result we can conclude that training has greatest effect to the worker productivity performance.

To design and develop training and development strategy, management of PT. KUBOTA, have to take care and make great attention to establish the training and development as main target or action plan according to improve worker productivity performance. In training and development, we must have high pay attention to : time scheduling, training topic, trainee and trainer. According to achieve optimum strategy result, we have to pay attention on : relevant topic, environmental supporting during and after training, ability to learn and implement training subject.

Motivation strategy is a supporting strategy to achieve optimal result in improving worker productivity performance. The motivation strategy must rely on : basic need of worker, job and task of worker, ability and capability of worker according to achieve its target.

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan puji syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena berkat limpahan rahmat kurnia dan hidayah-Nya kepada kami, sehingga berhasil menyelesaikan tesis ini. Penulisan Tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat dalam rangka menyelesaikan program Megister Managemen (S2) pada Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang.

Dalam proses penyelesaian penyusunan Tesisi ini, kami telah banyak sekali menerima masukan yang sangat berharga baik dalam bentuk bimbingan, keterangan, dorongan moril maupun materiil dari berbagai pihak sehingga penyusunan tesis ini dapat terselesaikan.

Pada kesempatan ini kami ingin menyampaikan rasa terimakasih yang sedalam-dalamnya dan penghargaan setinggi-tingginya kepada:

1. Prof. DR. Soewito selaku ketua program pasca Sarjana Program Studi Magister Managemen Universitas Diponegoro
2. DR. Imam Ghozali, Mcom selaku Deputy Direktur bidang Akademik sekaligus selaku pembimbing utama yang secara langsung memberikan bimbingan dan petunjuk pada kami dalam menyusun tesis ini.
3. Drs. FX Sugianto, MS selaku pembimbing anggota yang secara intensif memberikan bimbingan dan petunjuk kepada kami dalam proses penyusunan tesis ini.

4. Seluruh pimpinan dan staf serta karyawan di Kubota Indonesia yang telah membantu dalam memperoleh data yang diperlukan dan telah meluangkan waktunya untuk memberikan penjelasan.
5. Isteri dan anak-anak tercinta dengan penuh kasih sayang dan tak pernah berhenti memberikan dorongan semangat dan doa
6. Teman-teman yang tidak bisa kami sebutkan satu persatu yang telah membantu dalam penyelesaian tesis ini.

Kami menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna dan tidak terlepas dari kekurangan disebabkan oleh pengetahuan dan pengalaman yang sangat terbatas.

Akhirnya kami mengharapkan tesis ini dapat bermanfaat bagi semua pihak.

Semarang, Maret 1999



Drs. Agus Permata HMP

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	iii
ABSTRAK.....	iv
ABSTRACT.....	vi
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	5
1.3 Pembatasan Masalah.....	6
1.4 Tujuan Penelitian Dan Kegunaan Penelitian.....	7
BAB II TELAAH PUSTAKA.....	8
2.1 Telaah Pustaka.....	8
2.1.1 Prestasi Kerja Dan Konsep Produktivitas.....	8
2.1.2 Motivasi Sebagai Dorongan Berprestasi.....	10
2.1.3 Latihan Kerja.....	11
2.2 Kerangka Pemikiran Teoritis.....	12

2.3	Hipotesis.....	16
2.4	Definisi Operasional	17
2.4	Faktor-faktor Pembentuk Motivasi Dan Pelatihan..	18
2.4.1	Faktor Motivasi.....	18
2.4.2	Faktor Pelatihan Kerja.....	19
2.4.3	Prestasi Kerja.....	20
BAB III	METODOLOGI PENELITIAN.....	21
3.1	Jenis dan Sumber Data.....	21
3.1.1	Jenis Data Yang Digunakan.....	21
3.1.2	Tehnik Pengambilan Data.....	21
3.2	Populasi Dan Sampel.....	22
3.3	Metoda Analisis.....	23
3.3.1	Uji “ t “ statistik.....	24
3.3.2	Korelasi Rank Spearman (RS).....	25
3.3.3	Korelasi Berganda.....	26
3.3.4	Derajat kebebasan f tabel.....	27
3.3.5	Koefisien Determinasi.....	27
BAB IV	GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN.....	29
4.1	Sejarah Singkat Perusahaan.....	29
4.2	Lokasi dan Tata Letak Perusahaan.....	30
4.3	Keadaan Personalia (Karyawan).....	30
4.4	Produksi PT. KUBOTA INDONESIA.....	32
4.5	Aspek Pemasaran PT. KUBOTA INDONESIA.....	35

BAB V	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	35
5.1	Diskripsi Pelaksanaan Penelitian.....	35
5.1.1	Diskripsi Identitas Responden.....	37
5.2	Diskripsi Data Variabel.....	37
5.2.1	Motivasi Kerja.....	37
5.2.2	Latihan Kerja.....	41
5.2.3	Prestasi Kerja Karyawan	44
5.3	Analisis Data.....	48
5.3.1	Analisis Regresi Berganda.....	48
5.3.2	Analisis Motivasi Kerja Dengan Prestasi Kerja.....	48
5.3.3	Analisis Latihan Kerja Dengan Prestasi Kerja.....	49
5.3.4	Analisis Motivasi Dengan Latihan Kerja.....	50
5.3.5	Analisis Motivasi Dan Latihan Terhadap Prestasi Kerja.....	50
5.4	Impikasi Manajerial.....	54
5.4.1	Strategi Motivasi.....	54
5.4.2	Strategi Pelatihan.....	56
BAB VI	PENUTUP.....	60
6.1	Kesimpulan.....	60
6.2	Saran.....	62
	DAFTAR PUSTAKA.....	65

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 4.1 Data Karyawan PT. KUBOTA INDONESIA.....	31
Tabel 4.2 Jenis-jenis mesin diesel yang diproduksi oleh PT. Kubota Indonesia.....	32
Tabel 5.1 Distribusi Responden Menurut Jenis Kelamin.....	35
Tabel 5.2 Distribusi Responden Menurut Umur.....	36
Tabel 5.3 Distribusi Responden Menurut Status Perkawinan.....	36
Tabel 5.4 Distribusi Responden Menurut Tingkat Pendidikan Formal	37
Tabel 5.5 Pendapat Responden Mengenai Pemenuhan Kebutuhan Ekonomi.....	37
Tabel 5.6 Pendapat Responden Mengenai Kesempatan Untuk Maju	38
Tabel 5.7 Pendapat Responden Mengenai Harapan Akan Pimpinan Yang Baik.....	39
Tabel 5.8 Pendapat Responden Mengenai : Jaminan Terhadap Keamanan Kerja.....	39
Tabel 5.9 Pendapat Responden Mengenai Upah Yang Diterima.....	40
Tabel 5.10 Pendapat Responden Mengenai Pelayanan Fasilitas Kesehatan.....	40
Tabel 5.11 Pendapat Responden Mengenai : Kemampuan Karyawan Dalam Menyelesaikan Tugas.....	41
Tabel 5.12 Pendapat Responden Mengenai : Ketepatan Karyawan Dalam Menyelesaikan Tugas.....	42
Tabel 5.13 Pendapat Responden Mengenai : Kesalahan Dalam Melaksanakan Pekerjaan Rutin.....	42
Tabel 5.14 Pertambahan Pekerjaan Dengan Jalan Kerja Lembur.....	43
Tabel 5.15 Keikutsertaan Karyawan Dalam Latihan.....	43

Tabel 5.16	Pendapat Responden Mengenai : Manfaat Latihan Kerja.....	44
Tabel 5.17	Pendapat Responden Mengenai : Kesulitan Dalam Melaksanakan Kerja Sama Dengan Orang Lain.....	44
Tabel 5.18	Pendapat Responden Mengenai : Kesulitan Dalam Melaksanakan Tugas Rutin.....	45
Tabel 5.19	Pendapat Responden Mengenai : Tugas Dari Pimpinan.....	46
Tabel 5.20	Pendapat Responden Mengenai : Keterlambatan Dalam Menyelesaikan Tugas Rutin.....	46
Tabel 5.21	Pendapat Responden Mengenai : Minat Pada Bidang Pekerjaan.....	47
Tabel 5.22	Pendapat Responden Mengenai : Peningkatan Kemampuan Teknis Dalam Menyelesaikan Tugas Rutin.....	47

DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar 1	Kerangka Pemikiran Pola Hubungan Variabel Penelitian	14
----------	--	----

DAFTAR LAMPIRAN

1. Lampiran 1 : Angket Penelitian
2. Lampiran 2 : Daftar skor jawaban responden variabel motivasi kerja
3. Lampiran 3 : Daftar skor jawaban responden variabel latihan kerja
4. Lampiran 4 : Daftar skor jawaban responden variabel prestasi kerja
5. Lampiran 5 : Perhitungan korelasi antara variabel motivasi kerja (X1) terhadap variabel prestasi kerja (Y)
6. Lampiran 6 : Perhitungan korelasi antara variabel latihan kerja (X2) terhadap variabel prestasi kerja (Y)
7. Lampiran 7 : Perhitungan korelasi antara variabel motivasi kerja (X1) terhadap variabel latihan kerja (X2)
8. Lampiran 8 : Perhitungan korelasi (r) antara motivasi kerja (X1) dengan prestasi kerja (Y)
9. Lampiran 9 : Perhitungan korelasi (r) antara latihan kerja (X2) dengan prestasi kerja (Y)
10. Lampiran 10 : Perhitungan analisis variabel motivasi kerja (X1) dengan variabel latihan kerja (X2)
11. Lampiran 11 : Perhitungan analisis variabel motivasi kerja (X1) dan variabel latihan kerja (X2) terhadap prestasi kerja (Y)
12. Lampiran 12 : Perhitungan korelasi berganda
13. Lampiran 13 : Regresi variabel penelitian (X1 , X2 , Y)

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

PT. KUBOTA, adalah perusahaan yang melaksanakan proses produksi perakitan mesin-mesin mekanik pertanian antara lain hand-tractor- diesel pompa air, diesel untuk penggilingan padi. Dalam periode tahun 1997-1998 ini perusahaan menghadapi masalah : penurunan permintaan pasar dan kenaikan harga suku cadang. Oleh pimpinan perusahaan kedua faktor itu tidak bisa dipengaruhi dan dialami oleh perusahaan manapun. Oleh sebab itu pimpinan perusahaan mengambil langkah-langkah penyelamatan perusahaan dengan efisiensi produksi dan memangkas biaya yang dianggap tidak perlu.

Ditinjau dari aspek efisiensi produksi, pimpinan perusahaan melakukan upaya peningkatan produktivitas karyawan di bagian produksi. Upaya PHK masih menjadi alternatif kedua karena karyawan bisa dialihkan untuk memproduksi mesin-mesin pertanian yang sekarang tinggi permintaannya antara lain : permintaan mesin persawahan dan penggilingan padi beralih pada jenis mesin untuk mengolah kopi dan kelapa sawit, dan kakao. Dengan demikian ada perubahan permintaan dari jenis produk alat pertanian / mesin tractor persawahan menjadi mesin dan tracktor untuk lahan perkebunan (top soil hand tractor), atau tractor perkebunan. Untuk menjaga dan meningkatkan produksi maka dilakukan upaya-upaya memacu prestasi kerja mereka pada mesin-mesin yang laku di pasaran baik dengan memotivasi pekerja maupun memberikan pelatihan kerja

pada bidang kerja yang baru.

Alasan dilakukannya usaha melatih tenaga kerja adalah karena dalam perusahaan assembler / perakit seperti PT. KUBOTA ini, kecepatan dan ketrampilan dan ketepatan perakitan mempunyai peranan yang besar terhadap peningkatan produksi. Oleh sebab itu perusahaan harus memperhatikan masalah-masalah yang dapat meningkatkan prestasi tenaga kerja. Prestasi kerja karyawan assembling/ perakitan dengan demikian terukur dari ada tidaknya permasalahan di sekitar ketrampilan merakit, kecepatan merakit dan ketepatan merakit (presisi pemasangan alat).

Kemampuan dan ketrampilan kerja saja tidaklah cukup untuk menciptakan prestasi kerja, karena ketrampilan dan kemampuan kerja merupakan faktor internal SDM yang perlu diwujudkan. Untuk mewujudkan itu perlu dilakukan upaya-upaya agar pekerja mau mencapai hasil yang maksimal, atau terbaik. Upaya-upaya untuk menciptakan dorongan agar pekerja / manusia melakukan atau tidak melakukan sesuatu disebut sebagai motivasi. Motivasi yang dilakukan pada perusahaan ini ada dua macam yaitu motivasi internal (mempengaruhi bathin) misal dengan ceramah, pengarahan, penjelasan-penjelasan tentang hak dan kewajiban yang akan dia terima apabila mencapai prestasi tertentu. Motivasi internal adalah motivasi yang menciptakan kepercayaan dan harapan dalam diri SDM. Motivasi eksternal adalah rangsangan luar yang secara fisik bisa mempengaruhi motivasi bekerja, motivasi ini bisa dalam bentuk pengadaan tempat kerja yang layak, fasilitas kesehatan - kantin, bonus premi produksi dan rotasi kerja. Produktivitas sumber daya manusia atau

produktivitas angkatan kerja pada dasarnya merupakan kunci pokok yang akan menjamin kehidupan layak bagi angkatan kerja dan keluarganya. Karyawan atau tenaga kerja bersedia melakukan tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, karena ada sesuatu yang diharapkan. Selain untuk mendapatkan uang sebagai imbalannya juga dalam rangka mengembangkan kepribadiannya untuk memperoleh teman bergaul, bekerja sama, penghargaan dan status dirinya. Seorang karyawan akan bekerja dengan rajin apabila mendapatkan pengakuan, penghargaan dan kepuasan dari usahanya. Bila pengakuan atas sesuatu pekerjaan atau prestasi kerja diberikan secara ikhlas dengan pujian sewajarnya, maka orang tersebut akan memperoleh rasa dihargai dari pekerjaan yang dilakukannya. Hal ini akan menimbulkan rasa puas yang mendorong seorang karyawan untuk berprestasi lebih baik.

Dengan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa tinggi rendahnya prestasi kerja dipengaruhi oleh motivasi untuk melakukan pekerjaannya disamping itu juga perlu adanya latihan kerja untuk mencapai kemampuan dan ketrampilan bekerja.

Secara tegas dapat dinyatakan bahwa produktivitas SDM pada PT. KUBOTA mencerminkan kemampuan prestasi kerja SDM. Hal itu disebabkan:

1. PT. KUBOTA INDONESIA merupakan perusahaan penghasil mesin-mesin alat pertanian yang mengandalkan tenaga kerja perakitan dalam jumlah yang relatif banyak. Maka keberhasilan prestasi produksi ditentukan oleh kemampuan kerja SDM perakit.
2. Oleh karena itu dalam rangka mempersiapkan diri untuk menghadapi

persaingan dan peralihan produk dari tractor sawah ke traktor perkebunan maka pihak manajemen harus dapat mempertahankan bahkan meningkatkan kualitas ketrampilan pekerja dengan mengadakan pelatihan untuk menyesuaikan pekerjaan.

3. PT. KUBOTA INDONESIA yang merupakan badan usaha produsen assembling yang berorientasi faktor-faktor efisiensi dan efektivitas dari SDM, maka pelatihan dan ketrampilan untuk mencapai kualitas kerja merupakan faktor penting untuk menentukan performance perusahaan, dan tetap menjaga kualitas pekerjaan yang telah distandarkan.

Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia secara optimal merupakan tanggungjawab para pimpinan dalam usaha meningkatkan kemampuan SDM melaksanakan tugas pekerjaannya yaitu pelaksanaan suatu produksi (dalam hal ini di PT. KUBOTA adalah perakitan).

Selain aspek ketrampilan dan kemampuan kerja, seseorang dalam melaksanakan pekerjaan juga didorong oleh motivasi. Motivasi menentukan semangat kerja karena ia menjadi penggerak dan persepsinya untuk menghasilkan apakah sedikit, cukup, atau perlu banyak. Semua ini bisa berhubungan dengan tingkat kebutuhan upah dan bonus yang diperlukannya untuk keluarga, atau berhubungan dengan suasana kerja bersama teman-temannya. Apabila karyawan pada suatu saat merasakan kebutuhan motivasi kerja, maka langkah yang ditempuh pimpinan perusahaan antara lain dapat berupa : memberikan perhatian pada karyawan dalam melaksanakan tugasnya, memberikan arahan dan informasi apa yang bisa dia terima apabila berprestasi dan apabila karyawan memperoleh

hasil yang baik dalam pekerjaannya. Dengan tindakan ini diharapkan motivasi kerja karyawan akan meningkat yang pada akhirnya meningkat pula prestasi kerjanya.

1.2 Perumusan Masalah

PT. KUBOTA, adalah perusahaan yang melaksanakan pekerjaan perakitan alat-alat mekanik pertanian (traktor, pompa air, diesel pertanian dll). Oleh karena itu para pekerja perakitan yang diutamakan adalah yang : mampu merakit dengan cepat – tepat dan benar, dengan kata lain memiliki ketrampilan, kerajinan dan mampu melaksanakan pekerjaan dengan benar. Untuk merangsang produktivitas maka dilakukan rangsangan-rangsangan secara langsung maupun tidak langsung, baik dengan bonus – premi maupun pengarahan dan penjelasan.

Berdasarkan hal dikemukakan di atas, sasaran kondisi yang diinginkan dan diperlukan oleh perusahaan dan pekerja adalah : produktivitas kerja atau prestasi kerja yang tinggi. Untuk mencapai kinerja produksi yang tinggi maka perusahaan perlu mencapai produktivitas dan efisiensi SDM yang tinggi, dengan kata lain PT. KUBOTA memerlukan prestasi kerja SDM yang prima. Prestasi kerja SDM yang tinggi dapat dicapai apabila :

1. pekerja memiliki motivasi menghasilkan keluaran (output produksi) yang banyak
2. pekerja memiliki kemampuan dan ketrampilan mengerjakan pekerjaan dengan cepat- benar dan tepat.

Oleh karena itu permasalahannya adalah :

1. Perlu ditentukan faktor yang mendorong prestasi kerja yang tinggi, apakah faktor motivasi, ataukah faktor pelatihan.
2. Tersusunnya strategi peningkatan prestasi kerja SDM. melalui faktor motivasi dan latihan kerja untuk mencapai peningkatan ketrampilan kerja SDM.

1.3 Pembatasan Masalah

Penelitian ini membatasi masalah identifikasi mengenai motivasi dan latihan kerja yang dikaitkan dengan prestasi kerja karyawan pada PT. KUBOTA INDONESIA, khususnya departemen (bagian) produksi. Identifikasi dimaksudkan sebagai aktivitas menentukan faktor dominan yang mempengaruhi prestasi kerja SDM dalam hal ini hendak dipilih antara faktor motivasi ataukah faktor pelatihan karyawan. Penyusunan strategi dimaksudkan sebagai aktivitas menentukan langkah yang terencana untuk mendorong prestasi pekerja berdasarkan faktor penting (kunci keberhasilan) dan kondisi lingkungannya. Variabel yang mempengaruhi peningkatan produktivitas kerja karyawan, antara lain : motivasi serta latihan kerja yang dilakukan oleh perusahaan.

Pemakaian variabel itu didasarkan latar belakang masalah yaitu bahwa pimpinan perusahaan mempunyai keyakinan untuk dapat meningkatkan produktivitas guna mencegah menurunnya kualitas hasil produksi dan produktivitas kerja melalui pelatihan kerja dan pemberian motivasi. Oleh karena itu perusahaan melaksanakan program strategi motivasi

dan pelatihan sumber daya manusia untuk mendorong dan meningkatkan produktivitasnya. Pengembangan didasarkan pada fakta bahwa seorang karyawan membutuhkan serangkaian pengetahuan, keahlian, kemampuan dan ketrampilan yang berkembang untuk bekerja dengan lebih baik, penuh disiplin, mempunyai motivasi tinggi, pengalaman yang memadai serta tanggung jawab kepada tugas yang diberikan.

1.4 Tujuan Penelitian Dan Kegunaan Penelitian

1.4.1 Tujuan

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengidentifikasi kekuatan faktor-faktor yang dominan mempengaruhi prestasi kerja karyawan yang terdiri dari faktor motivasi dan pelatihan.
2. Untuk memformulasi strategi pencapaian prestasi pekerja berdasarkan aspek tingkat kekuatan pengaruhnya.

1.4.2 Kegunaan Penelitian

Kegunaan yang bisa diambil dari penelitian ini adalah :

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan input bagi perusahaan tentang faktor yang dominan pengaruhnya pada prestasi kerja karyawan PT. KUBOTA.
2. Dengan diketahuinya faktor dominan penentu prestasi kerja dari hasil penelitian ini, selanjutnya diharapkan dapat memberikan informasi dan sekaligus diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran berupa strategi peningkatan prestasi kerja karyawan PT. KUBOTA.

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1 Tela'ah Pustaka

2.1.1 Prestasi Kerja dan Konsep Produktivitas

Prestasi kerja pada penelitian ini dipandang dari sudut konsep produktivitas. Konsep produktivitas membandingkan antara hasil yang dicapai dengan pengorbanan yang dilakukan. Ditinjau dari sudut pandang waktu produksi, maka semakin cepat proses produksi dapat diselesaikan maka dapat dikatakan makin produktif. Dengan diperlukannya waktu lebih pendek, maka dalam satu satuan waktu kerja (misal 8 jam kerja per hari), akan dihasilkan unit produk makin banyak, di samping itu dengan waktu proses produksi yang lebih cepat maka pembebanan biaya overhead dan biaya tidak langsung lainnya dapat lebih ditekan

Produktivitas dapat dianggap sebagai keluaran ataupun sebagai masukan dari suatu sistem. Sebagai masukan, (sesuai dengan pengertian menurut Depnaker) pengertian "produktivitas pada dasarnya adalah suatu sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari kemarin dan hari esok harus lebih baik dari hari ini". Produktivitas sebagai keluaran, biasanya dirumuskan sebagai rasio dari apa yang dihasilkan terhadap keseluruhan masukan. Dengan kata lain, produktivitas merupakan ukuran dari kemampuan (baik individu, kelompok, maupun dari organisasi perusahaan) untuk menghasilkan sesuatu produk atau jasa dalam kondisi dan

situasi tertentu (Munandar, 1981).

Produktivitas tenaga kerja merupakan sebagian dari seluruh produktivitas suatu usaha yang mempunyai tujuan efisiensi proses dalam menghasilkan dari sumber daya yang dipergunakan. (Andreas A. Dananjaya, 1987). Produktivitas sendiri mengandung arti usaha dan keadaan untuk berkualitas lebih baik, menghasilkan lebih banyak dengan suatu usaha yang sama. Menurut A. Dananjaya (1987), produktivitas dibagi dua yaitu internal dan eksternal. Pengertian internal mempunyai banyak ragam, tergantung pada masing-masing individu dan nilai yang dianut. Sedangkan pengertian eksternal merupakan kuantitas dan kualitas tertentu yang terkait dengan efisiensi pada tingkat tertentu.

Menurut M. Sukmono (1990), produktivitas dan motivasi tenaga kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain yaitu kemampuan atau ketrampilan, fisik, tingkat pengetahuan, motivasi atau kemauan berprestasi, lingkungan dalam sistem di mana seseorang bekerja sehingga dia dapat bekerja pada suatu tempat atau perusahaan sampai waktu tertentu.

Konsep motivasi dan produktivitas di atas tidaklah berdiri sendiri, akan tetapi produktivitas tenaga kerja atau karyawan terbentuk dari berbagai faktor yang berasal dari sisi perusahaan, sisi pekerja (karyawan) dan sisi sumber daya manusia. Paul Mali dalam bukunya *Improving Total Productivity*, menerangkan bahwa produktivitas adalah pengukuran seberapa baik sumber daya digunakan bersama di dalam organisasi untuk menyelesaikan suatu kumpulan hasil-hasil. Produktivitas tidak hanya terbentuk dari kualitas atau mutu karyawan yang diperoleh dari pendidikan atau pelatihan saja, tetapi masih terdapat berbagai

faktor baik internal maupun eksternal yang mempengaruhi produktivitas kerjanya. Oleh karena itu produktivitas pekerja secara keseluruhan perlu dilihat dari berbagai faktor. Untuk itu dalam penelitian ini diperluas kajian faktor yang menyumbang bagi peningkatan produktivitas tenaga kerja.

Dengan demikian prestasi kerja yang dipandang dari konsep produktivitas adalah menghasilkan lebih banyak, atau menghasilkan lebih cepat dan dengan keadaan yang seperti semula mutunya atau bahkan lebih baik. Hal itu karena produktivitas merupakan efisiensi proses, dengan kata lain menghasilkan secara lebih cepat, dengan proses kerja yang lebih baik sehingga biaya lebih murah.

Berdasarkan pendapat Sukmono dan Paul Mali seperti telah dikutip di atas, maka prestasi kerja itu dipengaruhi oleh motivasi dan pelatihan dan pendidikan kerja. Dengan demikian dapatlah dinyatakan bahwa prestasi kerja merupakan fungsi dari motivasi dan latihan kerja.

2.1.2 Motivasi Sebagai Dorongan Berprestasi.

Motivasi dapat dilihat sebagai bagian yang fundamental dari kegiatan manajemen, sehingga sesuatu dapat ditujukan kepada pengarahannya, potensi, daya manusia dengan jalan menimbulkan, menghidupkan dan menumbuhkan tingkat keinginan yang tinggi, kebersamaan dalam menjalankan tugas perorangan maupun kelompok dalam organisasi (Buchari Zainun, 1979, hal 62). Jadi motivasi merupakan bagian integral dari kegiatan organisasi di dalam proses pembinaan, pengembangan dan pengarahannya tenaga kerja manusia dalam suatu organisasi. Manusia merupakan unsur yang penting dalam menentukan jalannya

organisasi. Berdasarkan pendapat Buchari (1979) di atas maka motivasi dapat dikatakan sebagai yang mendorong terwujudnya prestasi pekerja, karena dengan diberikannya motivasi maka pekerja akan tergerak untuk bekerja lebih cepat dan lebih baik. Dengan kata lain motivasi akan mendorong prestasi kerja karyawan.

Motivasi juga merupakan keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan (Sukanto Reksodiprojo, 1982 halaman: 256). Jadi motivasi merupakan rangkaian dorongan yang menyebabkan seseorang bertindak atau berperilaku untuk mencapai tujuan. Dengan memberikan rangsangan external berupa bonus, kondisi kerja yang lebih baik, dan fasilitas yang makin baik sejalan dengan perkembangan produksi, maka motivasi dapat memberikan dorongan untuk berprestasi lebih baik.

Jika seseorang berkemauan keras untuk mewujudkannya, maka ia dapat dikatakan mempunyai motivasi yang tinggi untuk mencapai prestasi kerja yang tinggi. Seseorang yang mempunyai prestasi yang tinggi tentunya mempunyai motivasi yang tinggi untuk meraih prestasi yang baik, dan selalu ingin memperbaiki atau meningkatkan prestasinya.

Berkaitan dengan kondisi internal tenaga kerja atau karyawan, maka untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan diperlukan upaya pemberdayaan. Pemberdayaan itu diperlukan karena terbukti bahwa paduan antara motivasi dan latihan kerja merupakan langkah paling efektif dalam meningkatkan prestasi kerja (Warsowiwoho, 1996). Pemberdayaan merupakan sikap manajemen untuk lebih mengajak dan memperlakukan SDM sebagai mitra kerja, dengan demikian antara

SDM karyawan dan manajemen terlibat dalam kerjasama untuk meningkatkan prestasi kerja.

2.1.3 Latihan Kerja

Kemampuan kerja akan mempengaruhi prestasi kerja dalam bentuk meningkatkan, dengan peningkatan kemampuan kerja maka pelaksanaan kerja akan lebih cepat, dan lebih baik. Dengan kata lain produktivitas karyawan akan meningkat, seperti yang telah dikemukakan dalam sub bab 2.1.1 tentang konsep produktivitas dan prestasi kerja. Salah satu cara untuk meningkatkan kemampuan kerja karyawan adalah dengan mengadakan pelatihan kerja (Henry Simamora, 1995) Menurut Henry Simamora (1995) pelatihan kerja adalah serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan keahlian, pengetahuan, pengalaman ataupun perubahan sikap seorang individu. Manfaat yang diperoleh dari pelatihan ini menurut Henry Simamora (1995) antara lain :

1. peningkatan kuantitas dan kualitas, produktivitas
2. mengurangi jumlah dan biaya kecelakaan dan kegagalan kerja
3. membantu karyawan dalam meningkatkan dan mengembangkan kemampuan dan kepribadian mereka
4. mengurangi waktu belajar yang diperlukan untuk mencapai standard (atau percepatan mencapai hasil prestasi).

Dengan peningkatan yang demikian maka dapat dikatakan bahwa prestasi karyawan dan juga aspek psikologis karyawan dapat ditingkatkan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja perusahaan juga.

Latihan kerja adalah suatu kegiatan dari Pribadi Dian Nurcahya (1995) dalam penelitiannya menganalisis peran pendidikan dan pelatihan terhadap produktivitas tenaga kerja. Pelatihan merupakan proses membantu para tenaga kerja untuk memperoleh efektivitas dalam pekerjaan mereka yang sekarang atau yang akan datang melalui pengembangan kebiasaan tentang pikiran dan tindakan, kecakapan, pengetahuan, dan sikap yang layak. Dengan demikian melalui pelatihan kerja akan dapat diperoleh peningkatan kemampuan prestasi kerja melalui : mengerjakan dengan lebih cepat dan benar karena pekerja sudah memiliki kemampuan dan ketrampilan untuk melaksanakan tugasnya. perusahaan dengan tujuan untuk dapat memperbaiki dan mengembangkan sikap dan tingkah laku, ketrampilan dan pengetahuan dari para karyawan yang sesuai dengan keinginan dari perusahaan yang bersangkutan (Alex S.Nitisemito, 1982, hal 86).

Latihan kerja itu sendiri didefinisikan sebagai suatu proses yang berjalan terus-menerus dan tidak hanya proses sesaat saja. Masalah-masalah baru dan pengetahuan baru serta jabatan baru selalu timbul dalam perusahaan (Heidjrachman Ranupanojo, 1993, hal 65)

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa latihan kerja yang diadakan oleh perusahaan dapat membantu karyawan untuk bekerja lebih bersemangat dan menambah ketrampilan kerja karyawan untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan dalam perusahaan.

Jadi dengan adanya tenaga kerja terlatih akan mendorong seluruh aktivitas perusahaan dalam meningkatkan mutu sehingga produksi meningkat. Dengan kata lain tenaga kerja terlatih adalah tenaga kerja yang sudah

berpengalaman .

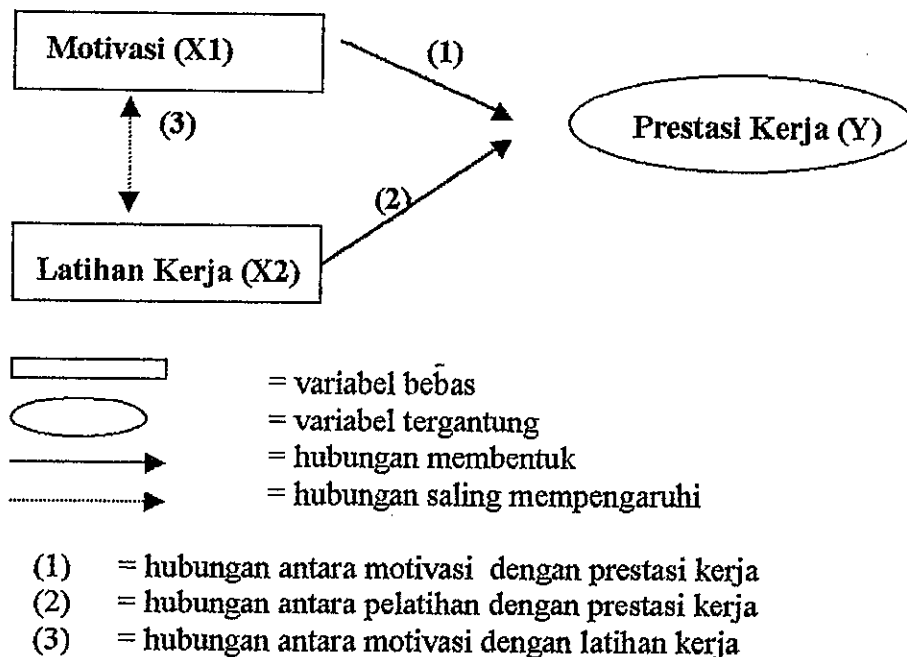
Dengan kajian faktor pendidikan dalam penelitian ini diharapkan dapat ditemukan (disusun) suatu strategi pembinaan bagi pekerja atau sumber daya manusia melalui strategi pendidikan dan pelatihan.

2.2 Kerangka Pemikiran Teoritis

Latar belakang perusahaan dimana didalamnya terdapat banyak tenaga kerja yang mempunyai latar belakang yang berbeda-beda, antara lain pendidikan, ketrampilan, motivasi kerja antara karyawan satu dengan karyawan yang lain, maka hal ini sangat mempengaruhi dalam usaha mencapai tujuan perusahaan.

Berdasar penelitian dan diskusi permasalahan yang dilakukan peneliti dengan manajemen PT. KUBOTA faktor penting dan yang menentukan tingkat prestasi kerja karyawan adalah faktor motivasi dan latihan kerja. Hubungan antara motivasi, latihan kerja dan prestasi kerja dapat digambarkan sbb :

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran Pola Hubungan Variabel Penelitian



Dalam pola penelitian yang dilakukan dilihat hubungan antara motivasi dan latihan kerja dengan prestasi kerja. Kajian ini untuk menentukan faktor apa yang paling menentukan prestasi kerja, dengan dapat ditentukannya salah satu faktor penting, maka dapat disusun strategi secara lebih proporsional. Diasumsikan bahwa motivasi tidak memiliki hubungan dengan latihan, demikian pula sebaliknya. Motivasi dan latihan kerja diasumsikan membentuk prestasi kerja karyawan, oleh karena itu kajian yang akan dilakukan hanya akan memilih untuk menentukan prioritas berdasar tingkat kekuatan hubungan antara variabel bebas dengan variabel tergantung.

Pada dasarnya seseorang melakukan aktivitas pekerjaan, karena adanya dorongan yang disebabkan adanya kebutuhan dan keinginan pada diri

orang tersebut. Motivasi kerja yang ada pada seseorang merupakan pendorong yang akan mewujudkan suatu perilaku dalam mencapai tujuan kepuasan dirinya pada tipe kegiatan yang spesifik.

Tujuan perusahaan dapat tercapai bila prestasi kerja dipengaruhi adanya motivasi kerja dan latihan kerja karyawan, dimana dengan adanya motivasi kerja dan latihan kerja yang cukup tinggi diharapkan prestasi kerja akan meningkat.

2.3 Hipotesis

Hipotesis adalah pendapat sementara yang diuji kebenarannya. Tujuan hipotesis adalah untuk mengarahkan dan memberikan pedoman dalam pelaksanaan penelitian. Berdasarkan pada pokok permasalahan serta tujuan, maka dapat diambil hipotesis sebagai berikut :

1. H1- 0 : Diduga ada hubungan kuat positif antara motivasi kerja karyawan dengan prestasi kerja karyawan

H1- A : Diduga tidak ada hubungan kuat dan positif antara motivasi kerja karyawan dengan prestasi kerja.

2. H2 - 0 : Diduga ada hubungan kuat dan positif antara pelatihan kerja dengan prestasi kerja karyawan.

H2- A : Diduga tidak ada hubungan kuat dan positif antara pelatihan kerja dengan prestasi karyawan.

2.4 Definisi Operasional

Yang dimaksudkan dengan motivasi adalah dorongan dari dalam diri seseorang untuk berbuat lebih baik, dan sesuai yang diharapkan oleh perusahaan. Oleh karena itu motivasi diukur dari : seberapa kuat dorongan itu timbul dari indikator :

1. pemenuhan kebutuhan ekonomi;
2. kesempatan berkembang dan maju;
3. sikap dan perlakuan terhadap karyawan;
4. jaminan keamanan dan keselamatan kerja;
5. persepsi terhadap gaji atau upah diterima;
6. jaminan pengobatan dan kesehatan.

Yang dimaksud dengan latihan kerja adalah aktivitas untuk melatih pekerja dengan maksud meningkatkan ketrampilan dan kemampuannya dalam bekerja.

Elemen atau sub variabel dari latihan kerja ini mencakup :

1. Kemampuan untuk menangani pekerjaan
2. Kemampuan waktu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu
3. Frekuensi mengikuti latihan
4. Persepsi ada tidaknya manfaat.

Yang dimaksudkan dengan prestasi kerja adalah kemampuan dari seseorang dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya. Untuk itu elemen indikator atau sub variabelnya mencakup :

1. Pernah tidaknya mengalami kesulitan kerja.

2. Kepuasan untuk menerima tugas baru.
3. Minat pada bidang kerja yang ditekuni/ baru dijalani.
4. Keseringan melakukan peningkatan kemampuan teknis.

2.5 Faktor-faktor Pembentuk Motivasi dan Pelatihan

2.5.1 Faktor Motivasi

Dengan dasar pendapat Buchari Zainun (1979) motivasi merupakan bagian integral dari kegiatan organisasi di dalam proses pembinaan, pengembangan dan pengarahan tenaga kerja manusia dalam suatu organisasi. Serta pula dengan melihat pendapat Sukanto Reksohadiprojo (1982) motivasi juga merupakan keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan (Sukanto Reksodiprojo, 1982 : 256). Warsowiwoho (1986), menyatakan bahwa motivasi merupakan usaha memberdayakan . Pemberdayaan merupakan sikap manajemen untuk lebih mengajak dan memperlakukan SDM sebagai mitra kerja, dengan demikian antara SDM karyawan dan manajemen terlibat dalam kerjasama untuk meningkatkan prestasi kerja. Oleh karena itu faktor-faktor yang termasuk dalam kegiatan usaha membentuk motivasi adalah :

1. dorongan untuk berbuat lebih banyak, diukur dari segi pemenuhan kebutuhan
2. pendekatan-pendekatan yang dilakukan manajemen
3. sikap dan perilaku manajemen terhadap anak buah dalam rangka

kedekatan dan pemberdayaan

4. dorongan untuk berbuat lebih baik berdasarkan pandangan terhadap upah/ gaji, penghargaan dan jaminan

Berbagai faktor di atas selanjutnya akan diuji untuk melihat apakah motivasi yang dilakukan mampu untuk mendorong prestasi kerja karyawan.

2.5.2 Faktor Pelatihan Kerja.

Menurut Henry Simamora (1995) pelatihan kerja adalah serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan keahlian, pengetahuan, pengalaman ataupun perubahan sikap seorang individu. Latihan kerja adalah suatu kegiatan dari Pribadi Dian Nurcahya (1995) dalam penelitiannya menganalisis peran pendidikan dan pelatihan terhadap produktivitas tenaga kerja. Pelatihan merupakan proses membantu para tenaga kerja untuk memperoleh efektivitas dalam pekerjaan mereka yang sekarang atau yang akan datang melalui pengembangan kebiasaan tentang pikiran dan tindakan, kecakapan, pengetahuan, dan sikap yang layak. Dengan demikian melalui pelatihan kerja akan dapat diperoleh peningkatan kemampuan prestasi kerja melalui : mengerjakan dengan lebih cepat dan benar karena pekerja sudah memiliki kemampuan dan ketrampilan untuk melaksanakan tugasnya. perusahaan dengan tujuan untuk dapat memperbaiki dan mengembangkan sikap dan tingkah laku, ketrampilan dan pengetahuan dari para karyawan yang sesuai dengan keinginan dari perusahaan yang bersangkutan (Alex S .Nitisemito, 1982, hal 86).

Dengan melihat dua pendapat penting di atas, maka membentuk

kemampuan, ketrampilan, untuk mempercepat proses, atau meningkatkan produktivitas karyawan dan mencapai apa yang diinginkan oleh perusahaan dan juga oleh karyawan sendiri.

2.5.3 Prestasi Kerja.

Prestasi menunjukkan kemampuan seseorang untuk menyelesaikan suatu tugas dengan dasar standar yang telah disepakati sebagai tolok ukur. Oleh karena itu kecepatan, ketepatan dan kesungguhan mengerjakan tugas merupakan cermin prestasi seorang karyawan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Sumber Data

3.1.1 Jenis Data yang Digunakan

Jenis data yang dipergunakan dalam penelitian ini ada dua macam yaitu data primer dan sekunder. Data yang diperlukan pada penelitian ini menitikberatkan pada data sekunder yang diambil dari hasil pencatatan prestasi produksi bagian assembling dan karyawan. Sumbernya adalah bagian personalia atau sumber daya manusia pada PT.KUBOTA INDONESIA . Sedangkan data sekunder lain yang diambil dari beberapa sumber dan digunakan sebagai pendukung pada penelitian ini adalah teori- teori motivasi dan pelatihan serta metodologi penelitian untuk menyusun kajian/ analisis.

Data primer yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah persepsi manajemen tentang kinerja perusahaan dan SDM – pelatihan dan motivasi yang dilakukannya, serta strategi yang dipilih dan dilakukan oleh pihak manajemen PT. KUBOTA dalam memacu produktivitas karyawan.

3.1.2 Tehnik Pengambilan Data

Untuk memperoleh data primer digunakan tehnik pengumpulan data sebagai berikut :

A. Tehnik Wawancara

Yaitu mengadakan wawancara dengan pimpinan, staff perusahaan, karyawan bagian produksi, hal ini dilakukan untuk memperoleh data tentang :

- kebijakan perusahaan secara umum, kebijakan produksi dan SDM,
- kebijakan peningkatan kinerja perusahaan dan prestasi SDM –
- motivasi karyawan yang dilakukan oleh perusahaan,
- latihan yang disediakan perusahaan dan produktivitas kerja para karyawan.

Kepada karyawan dilakukan wawancara sekilas tentang rotasi, pekerjaan yang dilakukan saat ini dan sebelumnya, dan hal-hal yang dirasakan dalam bekerja dan harapan-harapannya. Ini dimaksudkan untuk menggali gambaran umum permasalahan dan penjabaran proyeksi strategi yang mungkin dilakukan dalam membina karyawan.

B. Daftar Pertanyaan (Questionnaire)

Yaitu mengajukan daftar pertanyaan kepada pimpinan dan staff perusahaan serta karyawan bagian produksi dimana daftar pertanyaan telah disusun secara tertulis yang dipersiapkan terlebih dahulu untuk diberikan kepada 30 orang responden guna memperoleh data tentang kegiatan para karyawan.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi adalah kumpulan dari seluruh individu dengan kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan. Penelitian ini mengarah pada kajian prestasi kerja karyawan produksi, khususnya bagian assembling dalam menghasilkan produk yang harus dirakit. Populasi dalam hal ini adalah seluruh karyawan produksi (bagian assembling) pada PT. KUBOTA INDONESIA.

Sedangkan sampel adalah bagian populasi yang diteliti, karena populasi yang

akan diteliti dalam perusahaan PT. KUBOTA INDONESIA sebanyak 50 orang, maka sampel yang diambil oleh peneliti adalah 30 orang karyawan, dengan sistim acak (random).

Secara statistik penentuan jumlah sample yang diambil sebagai responden dapat dilakukan dengan menggunakan formulasi berikut (Anto Dajan, 1992, buku II, halaman 241) :

$$n = \frac{(Z_{0,05})^2 (\delta x)^2}{d^2} \quad (3.1)$$

dengan menggunakan anggapan :

$$* (Z_{0,0125}) = (3)^2$$

* standar deviasi 4 (dari interval daftar pertanyaan skor 1-4)

* derajat keyakinan / confidence level =5

maka

$$n = \frac{(3)^2 (4)^2}{(2,5)^2} = \frac{(9) (16)}{6,25} = 23 \text{ responden}$$

Dengan jumlah populasi karyawan assembling sebanyak 50 orang, maka jumlah sample sebesar 30 orang kiranya dapat dianggap layak.

3.3 Metoda Analisis

Untuk menentukan prioritas variabel bebas yang akan dijadikan prioritas strategi dilakukan identifikasi tingkat penting pengaruh suatu variabel bebas terhadap variabel tergantung. Untuk keperluan ini dilakukan dengan uji regresi berganda.

$$Y = f(X_1, X_2) \quad (3.2)$$

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 \quad (3.3)$$

di mana

Y adalah prestasi karyawan

X₁ adalah motivasi

X₂ adalah latihan kerja

Dalam kajian pada tesis ini akan diadakan pemilihan pengaruh antara variabel bebas motivasi dan latihan kerja terhadap prestasi kerja SDM.

Untuk itu akan digunakan kajian dengan metode regresi berganda untuk menentukan besarnya sumbangan masing-masing variabel bebas kepada variabel tergantung. Pengujiannya dilakukan dengan menggunakan uji t (t – student), dan uji korelasi. Uji korelasi ini dilakukan dua macam uji yaitu dengan uji Rank Spearman dan uji korelasi berganda.

3.3.1 Uji t statistik (t-student)

Uji t dilakukan dengan maksud untuk menentukan seberapa besar sumbangan suatu variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel tergantung. Makin besar nilai t, maka makin besar proporsi sumbangan suatu variabel bebas (motivasi atau latihan kerja) terhadap variabel tergantung (prestasi kerja).

Formulasi untuk menghitung nilai t adalah sbb (Anto Dajan, 1992)

$$t = \frac{X_r - \mu_0}{s / \sqrt{n}} \quad (3.4)$$

di mana : X_r = x rata-rata sample

μ_0 = rata-rata populasi atau diharapkan
 s = nilai varian sample

3.3.2 Korelasi Rank Spearman (RS)

Dari semua statistik yang didasarkan atas ranking (jenjang), koefisien korelasi rank Spearman adalah yang paling awal dikembangkan dan mungkin yang paling dikenal dengan baik hingga kini. Statistik ini kadang-kadang disebut rho. Rho adalah ukuran asosiasi yang menuntut kedua variabel diukur sekurang-kurangnya dalam skala ordinal sehingga obyek-obyek atau individu-individu yang dipelajari dapat di-ranking dalam rangkaian berurut.

Analisis Korelasi Rank Spearman digunakan untuk mengukur keeratan korelasi antara :

⇒ latihan kerja dan prestasi kerja

⇒ motivasi dan prestasi kerja.

Jadi tehnik ini digunakan hanya untuk mengukur keeratan hubungan antara dua variabel, semakin tinggi tingkat keeratan antara keduanya berarti makin penting .

Rumus perhitungannya adalah

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n d_i^2}{n(n^2 - 1)} \quad (3.5)$$

Tujuan dari uji rank Sprearman adalah untuk menguji keeratan korelasi antara dua variabel, semakin erat korelasinya maka dapat dikatakan semakin besar pengaruh variabel-variabel itu. Dengan eratnya hubungan pengaruh suatu variabel bebas

terhadap variabel tergantung, maka peran variabel itu tidak bisa diabaikan dan perlu mendapat prioritas penanganan.

3.3.3 Korelasi berganda

Korelasi berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh motivasi dan latihan kerja terhadap produktivitas kerja karyawan secara simultan.

Untuk menguji keeratan hubungan yang signifikan antara variabel motivasi dan latihan kerja terhadap prestasi kerja karyawan dengan menggunakan uji Hipotesis " F test " .

Rumus perhitungannya adalah :

$$r_{y12} = \sqrt{\frac{r^2 y_1 + r^2 y_2 - 2 r y_1 \cdot r y_2 \cdot r_{12}}{1 - r^2_{12}}} \quad (3.6)$$

Untuk menguji keeratan hubungan yang signifikan antara variabel motivasi dan latihan kerja terhadap prestasi kerja karyawan dengan menggunakan rumus uji hipotesis F test, sebagai berikut :

$$F = \frac{R^2 / K}{(1 - r^2) / (n - k - 1)} \quad (3.7)$$

Kriteria pengujian pada penelitian :

1. X1 adalah variabel motivasi kerja
X2 adalah variabel latihan kerja
Y adalah variabel prestasi kerja
2. Taraf nyata 5 %

3.3.4 Derajat kebebasan f tabel (2, n-k-1)

Derajat kebebasan menunjukkan sampai seberapa jauh suatu model apabila respondennya tidak tercakup, atau diabaikan. Dengan derajat kebebasan :

$$d.f = n - (k-1), \quad (3.8)$$

di mana k adalah jumlah variabel,

maka jumlah responden atau jumlah pengamatan minimal adalah

$$d.f = 30 - (2-1) = 29$$

atau untuk sampel kecil $d.f = 30 - k = 28$ pengamatan.

Apabila dalam batasan statistik ditentukan sample minimum / pengamatan minimum = 23 pengamatan, maka jumlah responden / pengamatan yang dilakukan masih lebih besar dari batas standar minimalnya

3.3.5 Kesesuaian Model (Goodness of Fit)

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui prosentase besarnya perubahan variabel prestasi kerja yang tidak disebabkan oleh variabel motivasi dan latihan kerja atau untuk mengetahui prosentase besarnya perubahan variabel tergantung yang disebabkan oleh variabel bebas, dengan menggunakan perhitungan :

$$\text{Goodness of Fit} = R^2 \times 100 \% \quad (3.9)$$

Goodness of fit menunjukkan seberapa baik / seberapakah kesesuaian suatu model

mampu memberikan ramalan atau memprediksi keadaan senyatanya. Goodness of fit besarnya ≤ 1 atau besarnya $\leq 100\%$. Makin besar Goodness of fit makin besar daya prediksi suatu model, dengan kata lain makin baik suatu model untuk dipakai menjelaskan keadaan atau perkiraan .

BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

4.1 Sejarah Singkat Perusahaan

Kubota adalah seorang usahawan Jepang yang nama lengkapnya adalah GHONSHIRO KUBOTA yang pada tahun 1980-an telah mendirikan Industri rumah tangga (Home Industry), yang dimulai dengan perusahaan pengecoran yang akhirnya menjadi terkuat diseluruh Jepang bahkan ke luar negeri. Untuk mengembangkan usahanya ia terjun kebidang permesinan dengan industri mesin disel yang kita kenal sekarang ini. Perusahaan ini dimulai dengan dua perusahaan swasta Indonesia ialah :

1. PT. GARUDA DIESEL yang berkedudukan di Jakarta
2. CV. KARYA HIDUP SENTOSA kedudukan di Yogyakarta

Kedua perusahaan ini bergerak dalam usaha perdagangan, terutama alat-alat pertanian serta importir produk-produk terutama mesin diesel. Untuk mengembangkan usahanya, mereka bergabung mengadakan kerjasama kemudian mendirikan perusahaan patungan dengan perusahaan swasta Jepang, yaitu :

1. KUBOTA CORPORATION
2. KINSHO MATAICHI CORPORATION

Maka berdirilah PT. KUBOTA INDONESIA yang mulai beroperasi pada tanggal 10 juli 1973 di Semarang dan memproduksi mesin diesel dan alat-alat pertanian.

4.2 Lokasi dan Tata Letak Perusahaan

Lokasi memegang peranan yang penting sekali bagi perusahaan, karena akan mempengaruhi kedudukan perusahaan secara eksternal, misalnya dalam persaingan. Dalam situasi persaingan faktor-faktor kritis yang dapat mempengaruhi daya saing perusahaan. disamping itu secara internal, lokasi akan menentukan kelangsungan hidup perusahaan, antara lain dal hal ini meminimalkan beban biaya. Dalam menentukan pilihan lokasi sebagai tempat melaksanakan kegiatannya .

PT. KUBOTA INDONESIA terletak di Semarang, karena beberapa alasan, antara lain :

1. Ketetapan pemerintah yang menganjurkan didirikan di daerah Jawa Tengah
2. Peraturan Pemda yang memungkinkan didirikannya pabrik
3. Di tengah - tengah P. Jawa
4. Semarang memiliki pelabuhan udara dan laut
5. Dekat dengan jalan raya
6. Tersedia cukup sarana air, listrik dan jalur komunikasi
7. Tenaga kerja relatif cukup tersedia
8. Industri pendamping banyak terdapat di Jawa Tengah
9. Jawa Tengah belum mempunyai pabrik mesin diesel
10. Jawa Tengah daerah agraris

4.3 Keadaan Personalia (Karyawan)

Jumlah tenaga kerja PT.KUBOTA INDONESIA sebanyak 170 orang terdiri dari karyawan pria sebanyak 160 orang dan 10 orang wanita. Umur rata-rata

karyawan adalah 36 tahun. Waktu kerja karyawan dimulai dari hari Senin sampai dengan Jum'at jam 07.30 - 16.30 WIB, sedangkan hari Sabtu dan Minggu libur

Tabel 4. 1
Data Karyawan PT. KUBOTA INDONESIA

DEPARTEMEN	MANAGER	WKL. MGR	KABAG	KASI	INSP	BLN	BT	KON	JML
PERSONALIA	0	1	1	1	0	5	0	2	10
PUSDIKLAT	0	1	0	1	1	1	0	0	4
KENDARAAN	0	0	0	0	0	9	6	1	16
PERAWATAN	0	1	2	0	1	3	10	4	21
SATPAM	0	0	0	0	1	0	0	8	9
JUMLAH	0	3	3	2	3	18	16	15	60
KEUANGAN	0	3	0	1	2	5	0	0	11
PEMASARAN	0	1	2	4	8	10	0	0	25
LOGISTIK	1	2	1	6	5	17	2	1	25
PRODUKSI									
ASSY I	0	1	1	1	2	2	2	2	11
MACH I	0	0	1	2	2	2	2	1	10
MACH II	0	0	1	2	2	2	2	1	10
ENGINEERING	1	2	2	1	2	2	2	0	12
INSPEKSI	0	0	1	1	2	1	2	0	7
JUMLAH	1	3	6	7	10	9	10	4	50
REKAPITULASI									
UMUM	0	3	3	2	3	18	16	15	60
PEMASARAN	0	1	2	4	8	10	0	0	25
LOGISTIK	1	2	1	6	5	17	2	1	35
PRODUKSI	1	3	6	7	10	9	10	4	50
TOTAL	2	9	12	19	26	54	28	20	170

Sumber : PT. KUBOTA INDONESIA

Seperti telah diketahui bahwa suatu perusahaan untuk merealisasikan tujuannya diperlukan suatu struktur organisasi yang lengkap dan teratur. Struktur organisasi perusahaan PT. KUBOTA INDONESIA menggunakan struktur organisasi garis dan staff. Gambar 1 memperlihatkan struktur organisasi PT. KUBOTA INDONESIA.

4.4 Produksi PT. KUBOTA INDONESIA

PT. KUBOTA INDONESIA memproduksi beberapa jenis mesin diesel dengan spesifikasi besarnya kapasitas tenaga kuda mesin tersebut dengan perlengkapan tambahan. Mesin diesel yang diproduksi adalah mesin diesel dengan kapasitas 4,5 - 25 HP.

Tabel
Jenis-jenis mesin diesel yang diproduksi oleh PT KUBOTA INDONESIA :

NO	MODEL MESIN	H.P / R.P.M	SISTEM PENDINGIN
1.	RD 45 H	4,5 / 2200	HOPPER
2.	RD 55 H	5,5 / 2200	HOPPER
3.	RD 65 H	6,5 / 2200	HOPPER
4.	RD 75 DIH	8,5 / 2200	HOPPER
5.	RD 85 DIH	10,5 / 2400	HOPPER
6.	RD 105 DIH	11,5 / 2400	HOPPER
7.	RD 115 DIH	11,5 / 2400	HOPPER
8.	KND 190 DIH	19 / 2200	HOPPER
9.	KND 220 DIH	22 / 2200	HOPPER
10.	KND 250 DIH	25 / 2400	HOPPER
11.	RD 55 N	5,5 / 2200	HOPPER
12.	RD 65 N	6,5 / 2200	HOPPER
13.	RD 75 DIN	7,5 / 2200	HOPPER
14.	RD 85 DIN	8,5 / 2200	HOPPER
15.	RD 105 DIN	10,5 / 2400	HOPPER
16.	RD 115 DIN	11,5 / 2400	HOPPER
17.	ER 190 DIN	19 / 2200	RADIATOR
18.	ER 220 DIN	22 / 2200	RADIATOR
19.	ER 250 DIN	25 / 2400	RADIATOR
20.	RD 65 L	6,5 / 2200	HOPPER
21.	RD 85 DI	8,5 / 2200	HOPPER
22.	RD 85 DI	8,5 / 2200	HOPPER
23.	RD 105 DI	10,5 / 2400	HOPPER

Sumber : PT. KUBOTA INDONESIA

Melihat jenis produksi dari PT. KUBOTA INDONESIA yang berorientasi pada produksi mesin diesel dan traktor tangan, untuk menjaga agar produk tersebut dapat dipakai dengan jangka panjang oleh para konsumen, PT. KUBOTA INDONESIA memberikan pelayanan lepas jual (After Sales Service) kepada para konsumen. After sales service meliputi perbaikan mesin yang mengalami kerusakan maupun menyediakan suku cadang yang lengkap.

4.5 Aspek Pemasaran PT. KUBOTA INDONESIA

Secara geografis pasar yang dijangkau oleh PT. KUBOTA INDONESIA meliputi hampir seluruh propinsi atau kepulauan di Indonesia dan dibagi dua daerah pemasaran yaitu bagian barat dan bagian timur.

Dealer yang dipakai PT. KUBOTA INDONESIA dalam memasarkan produknya adalah :

1. Jawa Tengah : CV. KARYA HIDUP SENTOSA, YOGYAKARTA
2. Jawa Barat : KUBOTA QUICK BANDUNG
PT. GARUDA DIESEL JAKARTA
CV. BECHO JAKARTA
BINA NUSANTARA JAKARTA
3. Jawa Timur : CV. KUBOTA QUICK SURABAYA
DWI JATI SURABAYA
4. P. Bali : DHARMA JATI BALI
5. Sulawesi Selatan : UD. MAHKOTA UJUNG PANDANG
6. Sulawesi Tenggara : CV. MARCO PALU

7. Sulawesi Utara : KUBOTA HING GORONTALO

8. Kalimantan Selatan ORION BANJARMASIN

9. Kalimantan Barat : SINAR MOTOR PONTIANAK

10. Sumatera Utara : DAYA DUTA DIESEL MEDAN

11. Sumatera Barat : SATRIA TEKNIK PADANG

12. Sumatera Selatan : KUBOTA QUICK PALEMBANG

13. Ambon / Maluku : KUBOTA KING AMBON

Jadi dalam memasarkan produknya PT. KUBOTA INDONESIA menggunakan saluran distribusi yang terdiri dari dealer-dealer yang tersebar di seluruh Indonesia. Dealer tersebut bertugas menyalurkan mesin diesel merk KUBOTA, sehingga produknya dapat digunakan oleh pemakai industri.

Pesaing-pesaing yang dihadapi oleh PT. KUBOTA INDONESIA, antara lain :

1. PT. YANMAR DIESEL INDONESIA

memproduksi mesin diesel merk YANMAR

2. PT. TRI RATNA DIESEL INDONESIA

memproduksi mesin diesel merk MITSUBISHI

3. Merk-merk lainnya seperti : NEW RUHAAK, DONG FANG, NISSAN

BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1 Diskripsi Pelaksanaa Penelitian

Analisis data yang akan dibahas pada bab ini diperoleh dari 30 responden yang merupakan tenaga kerja pada bagian produksi PT. KUBOTA INDONESIA.

5.1.1 Diskripsi Identitas Responden

Identitas responden pada penelitian ini meliputi : jenis kelamin, umur, status perkawinan dan tingkat pendidikan formal.

Tabel 5.1
Tabel Distribusi Responden Menurut Jenis Kelamin

NO	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1.	Laki-laki	30	100,00 %
2.	Perempuan	0	0,00 %
	Jumlah	30	100,00 %

Sumber : Data primer diolah

Tabel 5.1 terlihat bahwa dari 30 responden terdiri dari laki-laki semua. Hal ini dikarenakan untuk sementara perusahaan belum begitu memerlukan tenaga kerja perempuan. Selain itu, bahwa untuk bagian produksi adalah memerlukan tenaga yang kuat, sehingga pada bagian ini didominasi oleh tenaga kerja laki-laki.

Tabel 5.2
Tabel Distribusi Responden Menurut Umur

NO	Usia	Jumlah	Persentase
1.	20 - 26 Tahun	10	33,33 %
2.	27 - 33 Tahun	15	50,00 %
3.	34 - 45 Tahun	5	16,67 %
	Jumlah	30	100,00 %

Sumber : Data primer diolah

Tabel 5.2 terlihat bahwa dari 30 responden yang paling banyak berusia antara 27 - 33 tahun, yaitu berjumlah 15 orang atau 50 %. Hal ini disebabkan karena pada usia tersebut tenaga kerja merupakan masa yang produktif. Sedangkan yang paling sedikit berusia antara 34 - 45 tahun berjumlah 5 orang atau 16,67 %.

Tabel 5.3
Tabel Distribusi Responden Menurut Status perkawinan

NO	Status	Jumlah	Persentase
1.	Belum menikah	4	13,33 %
2.	Menikah	26	86,67 %
	Jumlah	30	100,00 %

Sumber : Data primer diolah

Tabel 5.3 dapat dilihat bahwa status karyawan sebagian besar sudah menikah sebanyak 26 orang atau 86,67 % dan yang belum menikah sebanyak 4 orang atau 13,33 %. Hal ini karena dengan pertimbangan bahwa

karyawan yang sudah menikah kebanyakan tekun dalam bekerja sehingga diharapkan dapat membantu dalam kontinuitas kerjanya.

Tabel 5.4
Tabel Distribusi Responden Menurut Tingkat Pendidikan Formal

NO	Pendidikan	Jumlah	Persentase
1.	STM	18	60,00 %
2.	SMA	5	16,67 %
3.	AKADEMI	5	16,67 %
4.	UNIVERSITAS	2	6,66 %
-	Jumlah	30	100,00 %

Sumber : Data primer diolah

Dijelaskan pada tabel 5.4 bahwa dari 30 responden yang paling banyak adalah tenaga kerja dengan tingkat pendidikan STM (Sekolah Teknik Menengah) yaitu 18 orang atau 60 %. Hal ini karena pendidikan STM lebih siap diterjunkan ke bagian produksi yang tentunya berkaitan dengan mesin.

5.1.1 Diskripsi Data Variabel

5.1.1.2 Motivasi Kerja

Motivasi kerja karyawan perusahaan PT. KUBOTA INDONESIA dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 5.5
Tabel Pendapat Responden Mengenai Pemenuhan Kebutuhan Ekonomis

NO	Keterangan	Jumlah	Persentase
1.	Sangat mendorong	14	46,7 %
2.	Cukup mendorong	16	53,3 %
3.	Kurang mendorong	0	0,00 %
4.	Tidak mendorong	0	0,00 %
	Jumlah	30	100,00 %

Sumber : Data primer diolah

Tabel 5.5 menjelaskan bahwa dari 30 responden yang diambil menyatakan bahwa dengan adanya pemenuhan kebutuhan ekonomis sehari-hari ini cukup mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik, yaitu berjumlah 16 responden atau 53,3 %. Sedangkan yang menyatakan sangat mendorong untuk bekerja lebih giat yaitu berjumlah 46,7 % atau 14 responden.

Tabel 5.6
Tabel Pendapat Responden Mengenai Kesempatan Untuk Maju

NO	Keterangan	Jumlah	Persentase
1.	Sangat berusaha	16	53,3 %
2.	Cukup berusaha	13	43,33 %
3.	Kurang berusaha	1	3,30 %
	Jumlah	30	100,00 %

Sumber : Data primer diolah

Berdasarkan tabel 5.6, dapat dijelaskan bahwa dari 30 responden yang diambil menyatakan bahwa pimpinan itu sangat berusaha untuk mengembangkan dan memberi kesempatan untuk maju bagi karyawan yaitu 16 orang atau 53,3 %, sedangkan yang menyatakan pimpinan cukup berusaha untuk mengembangkan dan memberikan kesempatan untuk maju berjumlah 13 orang atau 43,33 % dan 1 orang menyatakan kurang berusaha.

Tabel 5.7
Tabel Pendapat Rersponden Mengenai Harapan Akan Pimpinan yang Baik

No	Keterangan	Jumlah	Persentase
1.	Sangat baik	15	50,00 %
2.	Cukup baik	14	46,70 %
3.	Kurang baik	1	3,30 %
	J U M L A H	30	100,00 %

Sumber : Data primer diolah

Berdasarkan tabel 5.7, dapat diterangkan bahwa dari 30 responden yang diambil menyatakan bahwa sikap dan perlakuan pimpinan sangat baik berjumlah 15 orang atau 50 % , sedangkan yang menyatakan sikap dan perlakuan pimpinan cukup baik berjumlah 14 orang atau 46,70 % dan yang menyatakan kurang baik hanya 1 orang atau 3,3 %.

Tabel 5.8
Tabel Pendapat Responden Mengenai : Jaminan Terhadap Keamanan Kerja

NO	KETERANGAN	JUMLAH	PROSENTASE
1.	Sangat menjamin	18	60,00 %
2.	Cukup menjamin	11	36,70 %
3.	Kurang menjamin	1	3,30 %
	J u m l a h	30	100,00 %

Sumber : Data primer diolah

Berdasarkan tabel 5.8 dapat dijelaskan, bahwa dari 30 responden yang diambil menyatakan bahwa pimpinan sangat menjamin terhadap keamanan kerja ada 18 orang atau 60 %, sedangkan yang menyatakan pimpinan cukup menjamin terhadap keamanan kerja ada 11 orang atau 36,7 % dan kurang menjamin keselamatan kerja ada 1 orang atau 3,3 %. Sehingga dapat disimpulkan bahwa

pimpinan sangat menjamin terhadap keamanan kerja yang ada di perusahaan, sehingga karyawan tidak terlalu cemas dalam melaksanakan tugasnya.

Tabel 5.9
Tabel Pendapat Responden Mengenai Upah Yang diterima

No	Keterangan	Jumlah	Persentase
1.	Sangat puas	17	56,7 %
2.	Cukup puas	13	43,3 %
	Jumlah	30	100,00 %

Sumber : Data primer diolah

Atas dasar tabel 5.9, maka dapat dijelaskan bahwa dari 30 responden yang diambil menyatakan upah yang diterima para karyawan ini sangat puas sejumlah 17 orang atau 56,7 %, sedangkan yang menyatakan cukup puas ada 13 orang karyawan atau 43,3 %. Dengan demikian maka secara umum upah yang diberikan itu sangat memuaskan.

Tabel 5.10
Tabel Pendapat Responden Mengenai Pelayanan Fasilitas Kesehatan

No	Keterangan	Jumlah	Persentase
1.	Sangat puas	14	46,7 %
2.	Cukup puas	14	46,7 %
3.	Kurang puas	2	6,6 %
	Jumlah	30	100,00 %

Sumber : Data primer diolah

Berdasarkan tabel 5.10 dapat dijelaskan bahwa 14 responden atau 46,7 % responden menyatakan sangat puas terhadap pelayanan fasilitas kesehatan, sedangkan 14 orang lainnya menyatakan cukup puas dan 2 orang

menyatakan kurang puas. Dengan demikian secara umum dapat disimpulkan bahwa jaminan pelayanan kesehatan memuaskan karyawan.

5.1.1.3 Latihan Kerja

Faktor yang sangat menunjang untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan adalah dengan latihan kerja. Dengan adanya latihan kerja yang diberikan oleh perusahaan secara baik dan teratur akan dapat membantu seseorang atau karyawan untuk meningkatkan ketrampilan dan pengetahuan serta dapat meningkatkan hasil produksi sesuai dengan kemampuannya.

Latihan kerja yang dilakukan oleh karyawan pada perusahaan PT.. KUBOTA INDONESIA sudah banyak membawa manfaat, hal ini dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 5.11
Tabel Pendapat Responden Mengenai : Kemampuan Karyawan Dalam Menyelesaikan Tugas

No	Keterangan	Jumlah	Persentase
1.	Sangat mampu	15	50,00 %
2.	Cukup mampu	15	50,00 %
	J u m l a h	30	100,00 %

Sumber : Data primer diolah

Berdasarkan tabel 5.11, dapat dijelaskan bahwa 15 responden menyatakan sangat mampu dan 15 responden menyatakan cukup mampu dalam menyelesaikan tugasnya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa karyawan PT. KUBOTA INDONESIA mampu melaksanakan tugasnya.

Tabel 5.12
Tabel Pendapat Responden Mengenai :
Ketepatan Karyawan Dalam Menyelesaikan Tugas

NO	Keterangan	Jumlah	Persentase
1.	Selalu tepat	12	40,00 %
2.	Cukup tepat	18	60,00 %
	Jumlah	30	100,00 %

Sumber : Data primer diolah

Berdasarkan tabel 5.12 dapat dijelaskan bahwa 12 orang responden menyatakan selalu tepat dalam menyelesaikan tugas dan 18 orang responden menyatakan cukup tepat dalam menyelesaikan tugas. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa tugas yang diberikan kepada karyawan kebanyakan dapat diselesaikan dengan tepat waktu.

Tabel 5.13
Tabel Pendapat Responden Mengenai :
Kesalahan Dalam Melaksanakan Pekerjaan Rutin

No.	Keterangan	Jumlah	Persentase
1.	Belum pernah	10	33,3 %
2.	Kadang – kadang	20	66,7 %
	Jumlah	30	100,0 %

Sumber : Data primer diolah

Melihat hasil perhitungan pada tabel 5.13, dapat dikatakan bahwa dari 30 responden yang diambil menyatakan bahwa 10 orang menyatakan belum pernah melakukan kesalahan sedangkan 20 orang menyatakan kadang - kadang

Tabel 5.14
Pertambahan Pekerjaan Dengan Jalan Kera Lembur

No.	Keterangan	Jumlah	Persentase
1.	Sangat senang	10	33,3 %
2.	Cukup puas	17	56,7 %
3.	Kurang senang	3	10,0 %
	Jumlah	30	100 %

Sumber : Data primer diolah

Berdasarkan tabel 5.14, dapat diinterpretasikan bahwa 10 responden menyatakan sangat senang, 17 responden menyatakan senang dengan tambahan kerja lembur, sedangkan 3 responden menyatakan kurang senang. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara umum pertambahan pekerjaan dengan jalan kerja lembur yang diberikan oleh pimpinan sebagian besar karyawan merasa senang.

Tabel 5.15
Keikutsertaan Karyawan Dalam Latihan

No	Keterangan	Jumlah	Persentase
1.	Sangat sering	6	20,00 %
2.	Cukup sering	19	63,30 %
3.	Kadang – kadang	5	16,70 %
	Jumlah	30	100,00 %

Sumber : Data primer diolah

Berdasarkan tabel 5.15, dapat dijelaskan bahwa dari 30 responden yang diambil menyatakan bahwa karyawan itu sering diikutsertakan dalam latihan-latihan yang diselenggarakan oleh perusahaan sebanyak 19 orang, sedangkan 5 responden menyatakan kadang-kadang

mengikuti latihan. Dengan demikian secara umum dapat dikatakan bahwa karyawan sering diikutsertakan mengikuti program latihan kerja yang diselenggarakan oleh perusahaan.

Tabel 5.16
Tabel Pendapat Responden Mengenai : Manfaat Latihan

No	Keterangan	Jumlah	Persentase
1.	Sangat bermanfaat	9	30,00 %
2.	Cukup bermanfaat	18	60,00 %
3.	Kurang bermanfaat	3	10,00 %
	J u m l a h	30	100,00 %

Sumber : Data primer diolah

Tabel 5.16 di atas menjelaskan bahwa dari 30 responden yang diambil menyatakan bahwa latihan sangat bermanfaat sebanyak 9 orang sedangkan mereka yang menyatakan cukup bermanfaat latihan yang diberikan oleh perusahaan sebanyak 18 orang dan yang menyatakan kurang bermanfaat ada 3 responden. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dengan adanya latihan yang diselenggarakan oleh perusahaan, maka karyawan merasakan manfaatnya.

5.1.1.4 Prestasi Kerja Karyawan

Prestasi kerja merupakan hasil yang telah dicapai, dilakukan dan dikerjakan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan organisasi. Apabila seseorang mempunyai prestasi kerja yang baik pada suatu organisasi, maka tujuan organisasi tersebut dapat berhasil dengan baik. Dengan adanya prestasi kerja yang baik dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 5.17
Tabel Pendapat Responden Mengenai :
Kesulitan Dalam Melaksanakan Kerja Sama Dengan Orang Lain

No	Keterangan	Jumlah	Persentase
1.	Tidak pernah	20	66,70 %
2.	Kadang - kadang	10	33,30 %
	J u m l a h	30	100,00 %

Sumber : Data primer diolah

Berdasarkan tabel 5.17 dapat dilihat bahwa dari 30 responden yang diambil menyatakan bahwa karyawan yang tidak pernah mengalami kesulitan dalam melaksanakan kerja sama dengan orang lain sebanyak 20 orang dan yang kadang-kadang ada 10 orang. Jadi dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan yang ada tidak pernah mengalami kesulitan dalam melaksanakan kerja sama dengan orang lain.

Tabel 5.18
Tabel Pendapat Responden Mengenai:
Kesulitan Dalam Melaksanakan Tugas Rutin

NO	Keterangan	Jumlah	Persentase
1.	Tidak pernah	23	76,7 %
2.	Kadang – kadang	7	23,3 %
	J u m l a h	30	100 %

Sumber : Data primer diolah

Berdasarkan tabel 5.18, dapat dilihat bahwa 23 responden menyatakan tidak pernah dan 7 responden menyatakan kadang-kadang mengalami kesulitan dalam melaksanakan tugas rutin. Dapat ditarik kesimpulan bahwa karyawan tidak mengalami kesulitan dalam melaksanakan tugas rutin.

Tabel 5.19
Tabel Pendapat Responden Mengenai: Tugas Dari Pimpinan

No	Keterangan	Jumlah	Persentase
1.	Sangat puas	4	13,3 %
2.	Cukup puas	25	83,3 %
3.	Kurang puas	1	3,3 %
	Jumlah	30	100,0 %

Sumber : Data primer diolah

Berdasarkan pada tabel 5.19 dapat dilihat bahwa 4 responden menyatakan sangat puas, 25 responden menyatakan cukup puas dan 1 responden menyatakan kurang puas terhadap tugas yang diberikan dari pimpinan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan merasa puas menerima tugas dari pimpinan.

Tabel 5.20
**Tabel Pendapat Responden Mengenai :
Keterlambatan Dalam Menyelesaikan Tugas Rutin**

No	Keterangan	Jumlah	Persentase
1.	Tidak pernah	8	26,7 %
2.	Kadang - kadang	20	66,7 %
3.	Sering	2	6,6 %
	Jumlah	30	100,0 %

Sumber : Data primer diolah

Berdasarkan pada tabel 5.20, dari 30 responden yang diambil menyatakan bahwa 8 karyawan menyatakan tidak pernah, 20 karyawan menyatakan kadang-kadang dan 2 karyawan menyatakan sering mengalami keterlambatan dalam menyelesaikan tugas rutin. Dengan demikian dapat

disimpulkan bahwa dalam menyelesaikan tugas rutin sebagian besar karyawan tidak pernah mengalami keterlambatan.

Tabel 5.21

Tabel Pendapat Responden Mengenai : Minat Pada Bidang Pekerjaan

No	Keterangan	Jumlah	Persentase
1.	Tidak berminat	13	43,3 %
2.	Cukup berminat	17	56,7 %
	Jumlah	30	100,0 %

Sumber : Data primer diolah

Berdasarkan pada tabel 5.21, dapat dijelaskan bahwa karyawan yang sangat berminat pada bidang pekerjaannya ada 13 karyawan dan yang cukup berminat pada bidang pekerjaannya ada 17 karyawan. Jadi dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan berminat sekali terhadap pekerjaan yang telah ditekuni.

Tabel 5.22

Tabel Pendapat Responden Mengenai :
Peningkatan Kemampuan Teknis Dalam Menyelesaikan Tugas Rutin

No	Keterangan	Jumlah	Persentase
1.	Sangat sering	11	36,7 %
2.	Cukup sering	18	60,0 %
3.	Kadang-kadang	1	3,3 %
	Jumlah	30	100 %

Sumber : Data primer diolah

Berdasarkan pada tabel 23, dapat dilihat bahwa dari 30 responden yang diambil menyatakan bahwa karyawan yang sangat sering menyatakan bahwa karyawan yang sangat sering meningkatkan kemampuan teknis dalam

menyelesaikan tugas rutin ada 11 orang dan yang cukup sering ada 18 orang serta 1 orang menyatakan kadang-kadang. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan sering meningkatkan kemampuan teknis dalam menyelesaikan tugas rutin.

5.2 Analisis Data

5.2.1 Analisis Regresi Berganda

Hasil pengolahan regresi berganda secara singkat menghasilkan angka-angka sebagai berikut : $R\text{-kuadrat} = 0,761$. Menunjukkan bahwa 76% perubahan yang terjadi dapat ditunjukkan (digambarkan) dengan model, dengan kata lain bahwa perubahan prestasi kerja 76% dipengaruhi oleh variabel bebas X_1 (Motivasi kerja) dan variabel X_2 (Latihan kerja), 24% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model.

Uji t-tes menunjukkan bahwa t-hitung untuk X_1 (Motivasi) = 2,98 dan t-hitung untuk X_2 (Latihan kerja) = 5,76 Dengan DF 27 dan confidence level 90% diperoleh angka t-tabel 1,98 maka dapat dikatakan variabel X_1 dan X_2 memiliki pengaruh yang signifikan pada prestasi kerja.

5.2.2 Analisis Motivasi Kerja Dengan Prestasi Kerja Karyawan

Dalam menganalisa prestasi kerja karyawan yang dipengaruhi oleh tingkat motivasi kerja karyawan dipergunakan korelasi Rank Spearman.

Pada perusahaan PT. KUBOTA INDONESIA untuk mengevaluasi ada tidaknya pengaruh motivasi terhadap prestasi kerja karyawan dapat

dilihat pada lampiran 8 tentang perhitungan korelasi antara motivasi kerja dengan prestasi kerja.

Hasil perhitungan pada lampiran 8 adalah $r_s = 0,526$, nilainya lebih besar dari $|r_s| = 0,364$ yang berarti ada korelasi positif yang nyata antara motivasi kerja dengan prestasi kerja. Artinya bahwa motivasi kerja yang dimiliki oleh karyawan dalam bekerja akan mendorong karyawan untuk meningkatkan prestasinya. Jika motivasi kerja karyawannya rendah, maka prestasi kerja karyawan akan turun begitu juga sebaliknya.

Koefisien determinasi dari korelasi Rank Spearman antara motivasi kerja dengan prestasi kerja adalah $R^2 = (0,723)^2 = 72,3\%$, sehingga perubahan prestasi kerja yang tidak disebabkan oleh variabel motivasi sebesar 27,7%.

Dalam hal ini yang menjadi tolok ukur untuk menilai prestasi kerja karyawan di perusahaan PT. KUBOTA INDONESIA adalah standard kuantitas dan kualitas dari produk yang dihasilkan masing-masing karyawan.

5.2.3 Analisis Latihan Kerja Dengan Prestasi Kerja

Hasil evaluasi mengenai latihan kerja, pengaruhnya terhadap prestasi kerja karyawan yang terlampir pada lampiran 9 adalah $r_s = 0,8608 > |r_s|$ (0,364), berarti ada korelasi positif yang nyata antara variabel latihan kerja dengan prestasi kerja. Dengan kata lain latihan kerja yang disediakan oleh perusahaan berpengaruh positif terhadap prestasi kerja karyawan.

Koefisien determinasinya adalah 74,1%, berarti perubahan variabel prestasi kerja yang disebabkan oleh variabel latihan kerja sebesar 74,1 % dan yang tidak disebabkan oleh variabel latihan kerja sebesar 25,9 %.

5.2.4 Analisis Motivasi Dengan Latihan Kerja

Hasil analisis mengenai motivasi dan latihan kerja pada perusahaan PT. KUBOTA INDONESIA dapat dilihat pada lampiran 10 dimana nilai $r_s (0,402) > r_s (0,364)$, berarti ada korelasi positif yang nyata antara variabel motivasi dengan latihan kerja. Dengan kata lain bahwa latihan kerja itu timbul karena adanya dorongan motivasi kerja, sebaliknya jika seorang karyawan tidak memiliki motivasi maka mereka tidak akan melakukan latihan kerja yang disediakan oleh perusahaan, sehingga dengan demikian maka motivasi kerja berpengaruh positif terhadap latihan kerja.

5.2.5 Analisis Motivasi Dan Latihan Terhadap Prestasi Kerja

Dalam menganalisa motivasi dan latihan kerja terhadap prestasi kerja karyawan menggunakan korelasi berganda.

Hasil evaluasi ada tidaknya pengaruh motivasi dan latihan kerja terhadap prestasi kerja karyawan di perusahaan terlihat pada lampiran 11, dimana diketahui bahwa nilai $r_{y12} = 0,8947$ dengan hasil uji hipotesa F test adalah 18,193 dimana $F_{hitung} (18,193) > F_{tabel} (3,35)$

Atas dasar analisis tersebut, maka dapat dikatakan bahwa ada hubungan positif antara motivasi kerja dengan latihan kerja, artinya jika

motivasi karyawan tinggi maka dengan sendirinya karyawan akan aktif mengikuti petunjuk-petunjuk atau pengarahan maupun latihan yang disediakan oleh perusahaan. Hal ini didorong karena adanya keinginan untuk memperoleh prestasi kerja yang maksimal, keinginan untuk memperoleh prestasi itu timbul karena adanya dorongan atau motivasi yang kuat dapat memenuhi kebutuhannya.

Koefisien determinasi dari korelasi berganda adalah 80,00 % , sehingga dengan demikian maka perubahan variabel-variabel prestasi kerja yang tidak disebabkan oleh kedua variabel tersebut (motivasi dan latihan kerja) sebesar 20 %.

Dari hasil analisis dan fakta empirik yang diketahui oleh penulis ternyata motivasi kerja karyawan PT. KUBOTA INDONESIA memiliki motivasi yang cukup untuk mendorong karyawan meningkatkan prestasi kerjanya, sehingga permasalahan menurunnya prestasi kerja karyawan yang dialami atau dihadapi oleh perusahaan dapat diatasi.

Implikasi dari analisis tersebut di atas untuk mendorong peningkatan prestasi kerja karyawan, setidaknya-tidaknya harus memperhatikan keluhan yang dihadapi oleh karyawan. Peningkatan kinerja perusahaanpun kerap dilakukan melalui perubahan strategi yang dirumuskan para eksekutif senior dengan bantuan konsultan. Sayang, dalam banyak kasus implementasi strategi tersebut lemah, atau bahkan rumusannya tidak pernah diimplementasikan sama sekali. Hal ini, antara lain, karena kurangnya perhatian para perumus

strategi dan kebijakan faktor Sumber Daya Manusia sebagai kekuatan pelaksana strategi memenangkan persaingan.

Ada beberapa langkah yang perlu dilakukan pembuat kebijakan dalam mengelola Sumber Daya Manusia- nya, sehingga secara strategis Sumber daya Manusia dapat berkembang sebagai komponen keunggulan kompetitif. Dinamika perumusan strategi Sumber Daya Manusia dan keterkaitan elemen-elemen strategi pengembangan prestasi kerja pada PT. KUBOTA INDONESIA telah dianalisis oleh penulis sehingga permasalahan menurunnya prestasi kerja karyawan yang dialami atau dihadapi oleh perusahaan disebabkan antara lain :

1. Kondisi kerja

Keinginan karyawan untuk bekerja dalam kondisi yang lebih baik dari kondisi yang ada misal : kenyamanan kerja, keselamatan kerja dan ketenangan kerja. Namun tuntutan untuk mendapatkan upah yang lebih tinggi adalah hal yang wajar karena dorongan kebutuhan karyawan yang harus dipenuhi makin bervariasi. Kondisi yang ada di perusahaan PT. KUBOTA INDONESIA belum dapat memenuhi keinginan sebagian besar karyawan sehingga menimbulkan ketidaktenangan bekerja, akibatnya gairah kerja karyawan menurun akan turun.

2. Tingkat Pengetahuan Karyawan Yang Makin Berkembang

Karyawan yang sudah lama bekerja dalam suatu jenis pekerjaan akan mengakibatkan semakin berkembangnya tingkat pengetahuan karyawan maupun ketrampilan serta pengalaman kerjanya.

Berkembangnya tingkat kemampuan (pengetahuan, pengalaman, skill) yang tidak diimbangi dengan peningkatan kesejahteraan karyawan tidak adanya promosi jabatan, kontinuitas produk yang belum bisa menjamin kelangsungan kerjanya menimbulkan dampak menurunnya gairah kerja sehingga akibatnya prestasi kerja karyawan akan menurun.

3. Perputaran Kerja Karyawan

PT. KUBOTA INDONESIA memiliki beragam departemen (bagian). Dengan keaneka ragaman bagian, maka diharapkan akan timbul perputaran (rotasi) kerja karyawan. Sistem perputaran kerja karyawan merupakan suatu cara untuk mengatasi kejenuhan kerja karyawan. Kejenuhan merupakan akibat adanya spesialisasi kerja yang diterapkan oleh perusahaan. Kejenuhan yang berlarut apalagi perusahaan jika tidak tanggap dalam mengantisipasinya maka kejenuhan karyawan merupakan penyebab terjadinya penurunan prestasi kerja karyawan.

5.4 Implikasi Manajerial

Implikasi manajerial ini didasarkan pada hasil analisis kuantitatif yang telah dilakukan pada sub bab 5.2. Pada sub bab itu telah dapat dibuktikan bahwa motivasi dan latihan kerja memberikan sumbangan bagi prestasi kerja. Prestasi kerja individu karyawan pada gilirannya secara akumulatif akan menghasilkan produktivitas produksi sebuah perusahaan.

Berdasarkan itu, maka prestasi kerja strateginya harus melalui usaha-usaha memotivasi pekerja untuk giat bekerja (semakin produktif), dan melaksanakan usaha-usaha melatih karyawan agar mampu bekerja secara tepat, cepat dan sesuai standar.

5.4.1 Strategi Motivasi

Berdasarkan pendapat Andreas A. Danandjaja (1986), untuk memberikan motivasi yang kuat maka perlu penyamaan persepsi antara pihak manajemen dan karyawan dalam mengartikan hasil dan produktivitas. Strategi ini dapat diartikan dilakukan dengan penjelasan sbb : jika hasil kerja (prestasi kerja) dipandang secara bersama-sama akan meningkatkan keuntungan perusahaan dan juga kesejahteraan pekerja maka akan muncul keserasian dan keselarasan pandangan sehingga tidak muncul pertentangan. Hal ini mengutip pendapat Warsowiwoho (1986) dapat diartikan sebagai strategi pemberdayaan dan keterbukaan (lihat sub bab 2.1.2)

Motivasi dengan strategi pemberdayaan dikemukakan oleh Andreas Danandjaja (1986) berdasarkan teori Herzberg dan teori Maslow yang dapat dikelompokkan dalam "*teori expectancy*". Berdasar teori Herzberg karena yang

dapat meningkatkan gairah kerja adalah faktor-faktor motivator, maka PT. KUBOTA juga harus meningkatkan faktor-faktor itu. Faktor-faktor itu antara lain : tantangan bidang dan jenis pekerjaan, tanggung jawab, prestasi yang dapat dibanggakan dan dapat segera dilihat, faktor yang membentuk pemuasan baik fisik – sosial maupun pengakuan.

Secara riil strategi Motivasi karyawan PT. KUBOTA dapat dijabarkan : adanya jaminan sosial, bonus dan tunjangan yang didasarkan pada prestasi (misal dalam sekian bulan berprestasi baik akan mendapat pengangkatan atau jaminan sosial tertentu), pengupahan dan jenjang kedudukan dikaitkan dengan tingkat kesulitan dan kepentingan semua pihak.

Strategi ini harus berpijak dan memperhatikan :

1. kebutuhan manusia atau karyawan
2. pekerjaan yang harus dilakukan oleh karyawan
3. kemampuan karyawan sendiri dalam melaksanakan tugas.

Aspek kebutuhan karyawan : untuk memotivasi maka prestasi harus dikaitkan dengan aspek pengakuan dan jaminan (baik jaminan sosial, bonus berupa tunjangan prestasi berupa tabungan, kredit kendaraan dll).

Aspek pekerjaan : jabatan, tunjangan, dan pengakuan harus dibedakan sesuai tingkat kesulitan dan resiko bagi karyawan dan perusahaan.

Aspek kemampuan karyawan : prestasi harus dapat dinilai dengan jelas dari segi hasil produk baik : jumlah – kecacatan – kerajinan maupun aspek lainnya.

Dengan teori ini (teori expectancy) dan pemberdayaan diharapkan pekerja akan percaya pada manajemen, dan memiliki rangsangan internal untuk berprestasi karena dirinya diakui, dan dijunjung tinggi perbedaan prestasinya dibanding yang lain (pengakuan diri atau esteem).

5.4.2 Strategi Pelatihan

IPPM menyatakan bahwa (dalam Warsowiwoho,1986) pelatihan dan pengalaman merupakan langkah paling efektif untuk meningkatkan kemampuan staff. Peningkatan kemampuan berkaitan dengan peningkatan pengetahuan, ketrampilan, disiplin dan watak karyawan.

Persoalan pokok yang ada dalam pelatihan adalah : (1) apakah pelatihan itu cocok dengan kebutuhan karyawan atau tidak; (2) apakah pelatihan itu dapat diterima dan diresapi serta dilaksanakan oleh karyawan; (3) apakah lingkungan yang ada ikut mendukung pada saat maupun sesudah pelatihan.

1. Aspek kecocokan dengan kebutuhan.

- a. Materi dan penilaian pelatihan dikaitkan dengan pekerjaan sehari-hari.
- b. Kegunaan untuk saat ini dan perkembangan pekerjaan dan keterkaitan dengan bidang lain yang sealur proses.
- c. Keikutsertaan pihak karyawan dan manajemen dalam menggali kebutuhan, menentukan materi pelajaran, metode pengajaran dan tenaga pengajar (instruktur).

2. Aspek penerimaan dan peresapan materi pelatihan.

- a. Kemampuan dari tenaga instruktur

- b. Waktu – sarana dan prasarana
 - c. Diskusi dan pendalaman materi serta praktek latihan.
3. Aspek lingkungan saat dan sesudah pelatihan.
- a. Apakah materi dapat diterapkan dengan kondisi dan lingkungan kerja yang ada, dan dihadapi pekerja saat ini dan masa yang akan datang ?
 - b. Apakah peserta pelatihan dihargai dibanding bukan peserta pelatihan atau yang belumpernah dilatih.
 - c. Apakah pelatihan merupakan prasyarat untuk promosi, atau pekerjaan tertentu.

Dengan menggunakan pola yang dikemukakan oleh Warsowisoho (1986), dipandang dari pihak manajemen / perusahaan maka untuk dapat menyelenggarakan pelatihan yang baik perusahaan PT. KUBOTA perlu memperhatikan dan melaksanakan aspek-aspek berikut :

1. Rencana Umum.

Rencana ini dikaitkan dengan tujuan dan sasaran produksi – perubahan metode kerja dan jenis produk yang akan dirakit oleh PT.KUBOTA.

2. Rencana Tehnis.

Menyangkut waktu pelatihan, jenis pelatihan, prioritas bagian dan SDM individu yang akan dilatih, alat dan cara pelatihan serta pembinaan setelah pelatihan.

3. Kurikulum dan silabus.

Penyusunan kurikulum dan silabus dilakukan oleh tenaga ahli atau expert konsultan (tehnik), wakil manajemen dan wakil pekerja untuk menentukan prioritas kebutuhan, jenis dan cara pelatihan, pemilihan materi dan peraga.

4. Metode

Metode yang dilakukan apakah on the job training, ataukah klasikal dan praktek lapangan.

5. Instruktur atau tenaga pelatih.

Instruktur pelatih ditentukan dengan kriteria : pakar / ahli dalam bidangnya; kreatif, supel dan pandai dalam berbicara dan praktek; staff yang sudah senior – dikenal reputasinya.

6. Biaya

Biaya merupakan biaya investasi atas SDM, sehingga bersumber dari cadangan atau penyisihan dana perusahaan.

7. Sarana

Sarana harus semirip mungkin dengan apa yang menjadi lingkungan dan alat kerja peserta pelatihan. Dengan kata lain perlu kesesuaian antara praktek dengan pelatihan.

8. Organisasi pelatihan

Mencakup manajemen dan wakil pekerja untuk menentukan : peserta, pertanggung jawaban palatihan dan evaluasinya, pengawasan dan pengendalian pelaksanaan pelatihan.

9. Program

Program lanjutan dan juga peserta tahap berikutnya, evaluasi dan perbaikan pelaksanaan pelatihan.

10 Kualitas dan kuantitas.

Kualitas pelatih, lokasi, sarana- dan prasarana serta peserta pelatihan.

Jumlah peserta dan jam pelatihan serta berapa kali dilakukan dalam satu periode (1 tahun).

BAB VI

PENUTUP

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan hasil analisis yang telah diuraikan pada bab-bab sebelumnya dan sesuai dengan judul yang diambil, dimana dalam penelitian yang dilakukan dengan mengambil sampel sebanyak 30 orang karyawan, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

A. Hasil Perhitungan Uji Hipotesa.

Secara ringkas dapat dikatakan bahwa penelitian ini dapat menjawab tujuan pertama, yaitu mengidentifikasi faktor yang mempengaruhi peningkatan prestasi kerja. Secara ringkas dapat dijelaskan dengan penjelasan sbb :

- a.1. Motivasi kerja karyawan ternyata mempunyai dampak terhadap peningkatan prestasi kerja karyawan. Dengan t hitung untuk motivasi = 2,98 (signifikan karena t tabel 1,94), dan t -hitung untuk latihan kerja = 5,76 (signifikan karena t -hitung 1,96).
- a.2 Dengan adanya pelatihan kerja yang diselenggarakan oleh perusahaan secara baik dan teratur, maka ketrampilan kerja dan pengetahuan kerja para karyawan akan semakin meningkat, hal ini akan meningkatkan pula prestasi karyawan.
- a.3. Hasil perhitungan korelasi Rank Spearman

Hasil perhitungan korelasi antara motivasi dengan prestasi kerja menunjukkan korelasi yang tinggi yaitu 0,5704 (ada hubungan atau korelasi

positif). Ini berarti meningkatnya motivasi kerja karyawan akan mendorong karyawan untuk meningkatkan prestasi kerja, sebaliknya jika motivasi kerja karyawan rendah, maka prestasi kerja karyawan akan menurun. Hasil korelasi antara latihan kerja dengan prestasi kerja menunjukkan hubungan yang positif yaitu sebesar 0,8608, berarti hasil latihan kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan dengan kata lain bahwa keberhasilan latihan kerja yang dicapai karyawan akan menunjang prestasi kerja yang hendak diraih oleh karyawan begitu juga sebaliknya. Hasil perhitungan korelasi antara motivasi kerja dengan latihan kerja sebesar 0,402 menunjukkan korelasi positif, artinya tingginya motivasi kerja karyawan akan mendorong karyawan untuk ikut aktif mengikuti latihan kerja yang diselenggarakan oleh perusahaan.

a.4. Hasil perhitungan korelasi berganda

Dari hasil pengujian korelasi berganda ternyata motivasi dan latihan kerja berkorelasi positif terhadap prestasi kerja karyawan. Hasil pengujian F hitung $(18,193) > F$ tabel $(3,35)$ artinya bahwa motivasi kerja yang dimiliki oleh karyawan dalam bekerja akan mendorong karyawan untuk meningkatkan prestasi kerjanya. Prestasi kerja karyawan akan dapat dicapai bila karyawan tersebut mengikuti program-program latihan kerja yang diselenggarakan oleh perusahaan.

B. Implikasi Manajerial.

Dengan dilakukannya dorongan untuk mengikuti latihan maka prestasi terbukti meningkat. Dengan dilakukannya motivasi melalui

perhatian kepada karyawan untuk : penerimaan pendapatan, perhatian dalam promosi atau menghindari pemecatan dan keselamatan kerja, maka karyawan terdorong mengikuti pelatihan dan mempertinggi prestasi kerja. Sebab dengan prestasi yang tinggi, kemungkinan di-PHK kecil, dan juga mendapat perhatian kelompok dan pimpinan perusahaan. Dengan jaminan sosial dan keselamatan yang tinggi maka karyawan akan berusaha untuk tetap tinggal dalam perusahaan, sebaliknya untuk tetap tinggal bekerja dia akan berusaha untuk bekerja dengan sebaik-baiknya.

6.2 S a r a n

Berdasarkan kesimpulan dan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka penulis akan memberikan saran yang diharapkan dapat berguna sebagai bahan pertimbangan bagi pimpinan untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan, antara lain :

A. Karena yang menjadi penggerak utama prestasi kerja adalah pelatihan, maka manajemen harus memperhatikan dan merencanakan program pelatihan secara berencana, tertib dan berkesinambungan.

Perencanaan itu meliputi : materi, pelatih, peserta, penilaian dan kompensasi atas keberhasilan mengikuti pelatihan dan mengembangkan diri setelah pelatihan.

B. Karena motivasi juga memberikan arti yang penting (signifikan) dalam mengembangkan prestasi kerja, maka berbagai aspek yang meningkatkan motivasi perlu mendapat perhatian dan peningkatan, antara lain :

1. Perlunya perbaikan kondisi kerja.

Bila perusahaan mengharapkan adanya perbaikan atau peningkatan prestasi kerja karyawan, maka perlu adanya perbaikan kondisi kerja terlebih dahulu. Kondisi kerja yang ada sekarang belum dapat memenuhi keinginan kebutuhan para karyawan secara optimal, oleh karena itu dirasa perlu adanya perbaikan kondisi kerja yang menyangkut masalah peningkatan keamanan kerja, kenyamanan kerja dan ketenangan dalam bekerja. Suasana seperti sangat diperlukan bagi karyawan untuk dapat bekerja lebih baik.

2. Meningkatkan kesejahteraan karyawan

Salah satu usaha untuk mengantisipasi tingkat kemajuan karyawan dalam hal ini pengetahuan, ketrampilan dan pengalaman agar dengan kemampuan yang telah dimiliki, karyawan tetap mempertahankan prestasinya atau bahkan diharapkan meningkatkan prestasinya adalah dengan meningkatkan kesejahteraan para karyawannya . Meningkatkan kesejahteraan karyawan meliputi pemberian gaji yang memadai atau sesuai dengan pengorbanan yang dilakukannya.

3. Perlunya perputaran (rotasi) kerja karyawan

Perputaran kerja karyawan merupakan salah satu cara untuk mengatasi kejenuhan karyawan. Oleh karena itu agar karyawan tidak mengalami kejenuhan yang merupakan salah satu penyebab terjadinya

penurunan prestasi kerja karyawan, maka perusahaan perlu mengadakan perputaran kerja.

Disamping itu perusahaan harus mempertimbangkan aspek externalnya yang secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh terhadap kebijaksanaan perusahaan terutama yang menyangkut tentang tenaga kerja. Aspek tersebut antara lain meliputi kebijaksanaan pemerintah tentang perburuhan, hubungan industrial Pancasila dan mengadakan atau menjalin kerjasama dengan perusahaan Asuransi keselamatan kerja dimana hal tersebut akan menunjang peningkatan motivasi kerja dan prestasi kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Attwood, Margaret. *Personel Managemen*. London : McMillan Education, Ltd, 1989.
- Dessler, Garry. *Human Resource Management* Englewood Clift: Prentice Hall 1994.
- Flippo, Edwin. B. *Personnel Management*, 6th, Singapore: Mc Graw-Hill, Inc., 1984.
- Ivancevich, John M, James H. Donelly. Jr dan James. L Gibson, *Management : Principles and Function. 4th.* Homewood : Richard D. Irwin Inc., 1989.
- Indrawijaya, Adam. *Prilaku Organisasi*. Bandung : Sinar Baru, 1989
- Kast Fremont E. dan Rosenweigh, James E. *Organisasi dan Manajemen*. Bandung : Binarupa Akasara, 1986.
- Manullang, Drs. *Pokok-Pokok Manajemen Personalia*, Jakarta : Ghalia Indonesia, 1980
- Mukijat, Drs. *Latihan dan Pengembangan Pegawai*, Bandung : Alumni : 1988
- Nazir, Moh. *Metode Penelitian*. Jakarta : Ghalia Indonesia, 1988.
- Robins, Stephens P. *Organizational Behavior*. Englewood Clift : Prentice Hall Int. Inc, 1993.
- Siegel, Sidney. *Statistik Non Parametrik Untuk Ilmu-Ilmu Sosial*. Jakarta : Gramedia, 1994.
- Simamora, Henry. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yoyakarta : STIE YKPN, 1995.
- Singarimbun, Masri. *Metode Penelitian Survey*. Jakarta : LP3ES, 1991.
- Siswanto, Bedjo. *Manajemen Tenaga Kerja*. Bandung : Sinar Baru, 1989.
- Soeratno. *Metodologi Penelitian Untuk Ekonomi dan Bisnis*. Yogyakarta: YKPN, 1993.
- Thoha, Miftah. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta : Rajawaliipress, 1990.
- Winardi. *Perilaku Organisasi*. Bandung : Tarsito, 1989.

Lampiran 1

ANGKET PENELITIAN

A. IDENTITAS RESPONDEN

Tujuan : Memperoleh gambaran tentang responden sebagai karyawan

PT. KUBOTA INDONESIA.

1. Nama :
2. Umur :
3. Jenis Kelamin : a. Laki - laki b. Perempuan
4. Status Perkawinan : a. Menikah b. Belum menikah
c. Duda / Janda
5. Pendidikan : a. SMA b. STM
c. Akademi d. Universitas

B. MOTIVASI KERJA (X 1)

1. Apakah saudara merasa adanya pemenuhan kebutuhan ekonomi sehari-hari, apakah itu mendorong saudara untuk bekerja lebih baik ?
 - a. Sangat mendorong b. Cukup mendorong
 - c. Kurang mendorong d. Tidak mendorong
2. Apakah pimpinan saudara berusaha mengembangkan dan memberi kesempatan saudara untuk maju (misalnya : pelatihan, pendidikan , dll)
 - a. Sangat berusaha b. Cukup berusaha
 - c. Kurang berusaha d. Tidak berusaha

3. Menurut pendapat saudara bagaimanakah sikap dan perilaku pimpinan terhadap saudara bekerja di perusahaan
- a. Sangat baik
 - b. Cukup baik
 - c. Kurang baik
 - d. Tidak baik
4. Apakah pimpinan saudara selalu memberi jaminan terhadap keamanan kerja
- a. Sangat menjamin
 - b. Cukup menjamin
 - c. Kurang menjamin
 - d. Tidak menjamin
5. Bagaimana pendapat saudara terhadap gaji yang selama ini saudara terima
- a. Sangat puas
 - b. Cukup puas
 - c. Kurang puas
 - d. Tidak puas
6. Bagaimana pendapat saudara tentang jaminan pengobatan dan kesehatan kerja yang saudara terima
- a. Sangat puas
 - b. Cukup puas
 - c. Kurang puas
 - d. Tidak puas

C. LATIHAN KERJA (X 2)

7. Apakah saudara merasa mampu dalam penyelesaian tugas yang diberikan oleh pimpinan saudara
- a. Sangat mampu
 - b. Cukup mampu
 - c. Kurang mampu
 - d. Tidak mampu
8. Apakah saudara selama menyelesaikan tugas, selesai tepat pada waktunya
- a. Selalu tepat
 - b. Cukup tepat
 - c. Kurang tepat
 - d. Tidak tepat.

9. Apakah saudara pernah mengalami kesalahan dalam mengerjakan pekerjaan rutin
- a. Belum pernah
 - b. Kadang - kadang
 - c. Sering
 - d. Selalu
10. Apakah saudara merasa senang dalam menghadapi penambahan pekerjaan dengan cara kerja lembur
- a. Sangat senang
 - b. Cukup senang
 - c. Kurang senang
 - d. Tidak senang
11. Apakah saudara sering mengikuti latihan atau kursus selama masa kerja yang diselenggarakan oleh perusahaan
- a. Sangat sering
 - b. Cukup sering
 - c. Kadang - kadang
 - d. Tidak pernah
12. Apakah saudara merasakan manfaatnya dengan adanya latihan atau kursus yang saudara ikuti selama masa kerja
- a. Sangat bermanfaat
 - b. Cukup bermanfaat
 - c. Kurang bermanfaat
 - d. Tidak bermanfaat

D. PRESTASI KERJA (Y)

13. Apakah saudara pernah mengalami kesulitan dalam melaksanakan kerjasama dengan orang lain
- a. Tidak pernah
 - b. Kadang - kadang
 - c. Sering
 - d. Selalu

14. Apakah saudara pernah mendapatkan kesulitan dalam melaksanakan tugas rutin yang diberikan oleh pimpinan saudara

- a. Tidak pernah
- b. Kadang - kadang
- c. Sering
- d. Selalu

15. Apakah saudara merasa puas setiap kali menerima tugas dari pimpinan

- a. Sangat puas
- b. Cukup puas
- c. Kurang puas
- d. Tidak puas

16. Apakah saudara pernah mengalami keterlambatan dalam menyelesaikan tugas

- a. Tidak pernah
- b. Kadang - kadang
- c. Sering
- d. Selalu

17. Apakah saudara selama masa kerja menunjukkan minat pada bidang pekerjaan yang saudara lakukan

- a. Sangat berminat
- b. Cukup berminat
- c. Kadang - kadang
- d. Tidak berminat

18. Apakah saudara sering meningkatkan kemampuan teknis dalam melaksanakan tugas

- a. Sangat sering
- b. Cukup sering
- c. Kadang - kadang
- d. Tidak pernah

Terima kasih atas bantuannya